

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Tristão Sócrates Baptista Cavalcante

UM MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DO CAPITAL HUMANO
BASEADO NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis

2007

TRISTÃO SÓCRATES BAPTISTA CAVALCANTE

**UM MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DO CAPITAL HUMANO
BASEADO NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 29 de junho de 2007.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa - UFSC

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador - UFSC

Prof. Adriano Heemann, Dr.
Moderador

Prof. Juarez Bortolanza, Dr.
Examinador Externo

Prof. Paulo Nogueira, Dr.
Examinador Externo

Prof. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, Dr.
Examinador

Aos meus pais, **Antonio Gadelha Cavalcante** e **Rony Baptista Cavalcante** (*in memoriam*), pelos valores que me foram transmitidos desde cedo e pela dedicação incessante a minha formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre comigo dando-me forças para superar minhas limitações e os desafios que a vida impõe.

Ao Centro Universitário do Norte – UNINORTE, pela compreensão dispensada quando do cumprimento das fases do curso.

Ao Prof. Osmar Possamai, pela valiosa orientação, atenção e dedicação dispensadas.

À minha família, pelo apoio que sempre me dedicou.

Ao Sr. Augusto César Barreto Rocha pelo apoio fornecido durante a aplicação da pesquisa.

À Prof.^a Maria Lourdes Dantas pelo companheirismo dispensado na realização desse trabalho.

Às professoras Leonor Farias Abreu e Lenice Praia Lima um agradecimento especial pelo apoio dispensado na elaboração deste trabalho.

Aos professores Juvenal Pinheiro da Costa Filho, Magaloni Maria de Almeida, Marcus Antonio Martinho e Silva, Marcus Túlio Tomé Catunda, Mariluce Santiago de Souza, Milanez Souza e Silva, Odete dos Santos Amaral, Roceli Pereira Lima e Wenderson Pinto Farias pelas informações e apoio concedido na realização desta pesquisa.

Ao corpo docente e ao corpo administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina, indistintamente, os meus sinceros agradecimentos pelos ensinamentos e atenção dispensada.

RESUMO

CAVALCANTE, Tristão Sócrates Baptista. **Um modelo de priorização de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional**. 2007. 207f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O dinamismo do mundo contemporâneo faz com que as organizações necessitem estar preparadas para enfrentar mudanças cada vez mais rápidas. Assim, como elas são compostas de interação de colaboradores, a capacitação do capital humano é necessária para a manutenção de suas vantagens competitivas. Como as organizações necessitam aplicar seus recursos no desenvolvimento de suas estratégias, é necessário desenvolver um modelo de priorização de capacitação para otimizar assim esses recursos. As estratégias organizacionais são visualizadas no mercado através dos produtos, serviços associados e os canais de comunicação, que foram utilizados como objetos de pesquisa, aplicando-se o Instrumento de coleta de informações, com o intuito de capturar a cognição dos *Stakeholders* internos (ambiente interno) e *Stakeholders* externos (ambiente externo), confrontando-as para identificação dos aspectos coincidentes e não-coincidentes. Quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa classificou-se como qualitativa e quantitativa. Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso de uma organização fabricante de roupas profissionais. O modelo foi desenvolvido em 8 (oito) etapas. No modelo buscou-se capturar a cognição dos *Stakeholders* internos e externos. Os primeiros foram os proprietários e os colaboradores representados pelos gestores, os externos foram os fornecedores e os consumidores, através da aplicação de um questionário utilizando a escala de *Likert* através do método *survey*. Para análise dos dados usou-se a aplicação da prova *U* de *Mann-Whitney*. Foi utilizada a técnica Dificuldades, Lucratividade e Impacto (D.L.I.), já que ela consiste em hierarquizar as propostas por meio do produto de três parâmetros, onde foram feitas adaptações para a análise de priorização de capacitação do capital humano, por meio dos aspectos coincidentes e não coincidentes dos *Stakeholders* internos e externos. A aplicação do modelo em uma empresa do ramo de roupas industriais mostrou-se eficaz, proporcionando assim, a proposição do plano de capacitação do capital humano e a geração de indicadores de monitoramento.

Palavras-Chave: Plano de capacitação, capital humano, aprendizado organizacional.

ABSTRACT

CAVALCANTE, Tristão Sócrates Baptista. **Um modelo de priorização de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional**. 2007. 207f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The dynamic contemporaneous world demands to organizations to be prepared to face really faster changes. Thus, as they are composed by people interaction, the human capital qualification is necessary for the maintenance of its competitive advantages. Since the organizations need to apply its resources on its strategies development, it is necessary to develop a model on a qualification priority to optimize its resources. The organizational strategies are visualized on the market considering products, associated services and the communication channels, witch had been used as research object applying an information collect Instrument, with the purpose of capturing internal stakeholders cognate relationship (intern environment) and external Stakeholders (external environment) and to collate them to identify either the coincident or no-coincident aspects. As for the variables nature, this research was classified as qualitative and quantitative. As for the method, we had chosen a professional outfit manufacturing organization case study. The model was developed considering 8 (eight) stages. In that model we looked for capturing the internal and external stakeholders cognition. The first stakeholders had been represented by organization owner and managers, the external ones had been represented by suppliers and consumers, using a Likert survey questionnaire method. For the data analysis it had used the Mann-Whitney U test. The technique used was the Difficulties, Profitability and Impact (D.P.I.), as it consisting by ordering the proposals using the three parameter product method, where it had been made human capital capacitating priority ordering analysis adaptation, using coincident and non-coincident internal and external stakeholders aspects. The model submission at a professional outfit manufacturing organization was shown a efficiency, providing that way the human capacitating plan proposal and the monitoring benchmark generation.

Key-words: qualification plan, human resource, organizational learning.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE SIGLAS	16
LISTA DE TABELAS	17
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	18
1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa	18
1.2 Objetivo Geral	20
1.3 Objetivos Específicos.....	20
1.4 Justificativa e Relevância do Tema.....	20
1.5 Ineditismo do Trabalho	21
1.6 Contribuição Teórica e Prática	23
1.7 Pressupostos do Trabalho	24
1.8 Metodologia Aplicada ao Trabalho.....	24
1.9 Estrutura do Trabalho	25
CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÕES, FATOR HUMANO E CAPACITAÇÃO	27
2.1 A Organização e o Fator Humano	27
2.2. Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento	29
2.2.1 Gestão Estratégica.....	29
2.2.2 Gestão do Conhecimento.....	31
2.2.2.1. Ativos Intangíveis	33
2.2.2.2 Natureza dos Intangíveis	34
2.2.2.3 Capital Intelectual	35
2.3 Ambiente Organizacional	36
2.3.1 Acionistas versus <i>Stakeholders</i>	37
2.3.2 Fornecedores	40
2.3.3 Funcionários e Clientes.....	40

2.3.4 Consumidor	42
2.3.4.1 Governo como Consumidor.....	43
2.3.4.2 Consumidor Organizacional.....	44
2.3.4.3 Tipos de decisão de compras das organizações.....	45
2.3.4.5 Consumidor Virtual	46
2.3.4.6 O Consumidor Individual	47
2.3.4.7 Consumidor de Serviços.....	49
2.4 <i>Stakeholders</i> e as Organizações que aprendem	51
2.5 Aprendizado Organizacional e Informação	53
2.6 Aprendizado Organizacional e o Conhecimento do Mercado	56
2.7 Aprendizado Organizacional e o Fator Humano.....	58
2.8 Aprendizado Organizacional e a Pesquisa de Mercado	61
2.9 Aprendizado Organizacional e os Serviços Pós-venda	63
2.10 Aprendizado Organizacional e Inovação.....	65
2.11 Aprendizado Organizacional e as Redes Setoriais.....	68
2.12 Papel do Fator Humano nas Organizações	70
2.12.1 Competências Essenciais.....	71
2.12.2 Competência Organizacional.....	75
2.6 A Articulação entre a Estratégia e o Desenvolvimento das Competências	78
2.7 Capacitação do Capital Humano	79
2.15 Considerações	87

CAPÍTULO 3 - PRODUTO, SERVIÇO E COMUNICAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS *STAKEHOLDERS*89

3.1 Produtos.....	89
3.1.1 Riscos nos processos de desenvolvimento de produtos	90
3.1.2 Os novos produtos são desenvolvidos para o consumidor	92
3.1.3 Investir nos estágios iniciais do desenvolvimento.....	92
3.1.4 Dimensões do Produto	93
3.1.5 Ciclo de vida de um produto	95
3.1.6 Identificando e relacionando os requisitos do produto	95
3.1.7 Tecnologia do produto	99
3.1.8 Circunstâncias mantenedoras e disruptivas.....	101

3.2 Serviços	102
3.2.1 Processos em Operações de Serviços.....	104
3.2.2 O ponto de equilíbrio entre eficiência e atendimento	106
3.2.3 As Expectativas de um Serviço	108
3.2.4 As percepções em relação a um serviço.....	109
3.3 Interação Produto Serviço.....	109
3.3.1 O Futuro de Produto e Serviços.....	112
3.3.2 Valor Agregado	112
3.4 Comunicação com o Mercado	114
3.5 Considerações	120

CAPÍTULO 4 - FERRAMENTAL DO MODELO PROPOSTO 122

4.1 Classificação da Pesquisa	122
4.2 Modelo como Simplificação da Realidade.....	123
4.3 Elenco da Pesquisa	125
4.3.1 Processo de Diagnóstico	125
4.3.2 Mapeando relações-chave	126
4.3.3 Adaptação e moldagem do cenário de negócios	126
4.3.4 Mapeando os fluxos de valor.....	127
4.3.5 Definição do elenco da pesquisa	128
4.4 Elaboração do Instrumento de Pesquisa.....	131
4.4.1 Cenários e Modelos Mentais	131
4.4.2 Mapas Conceituais.....	132
4.4.3 Mapa de Atitude	132
4.4.4 Instrumento de Coleta de Informações	133
4.4.5 Método de Pesquisa	135
4.4.6 Análise dos Dados	136
4.4.7 A prova U de Mann-Whitney	137
4.4.7.1 Tamanho da Amostra	138
4.4.7.2 Confiabilidade dos dados coletados.....	139
4.4.7.3 O Processo de coleta de dados.....	139
4.4.8 Mapeamento cognitivo e desenvolvimento e análise de opções estratégicas ..	140
4.4.9 Em relação ao processo e conteúdo	141

4.4.10 Teoria dos Constructos Pessoais.....	142
4.4.11 Mapeamento Cognitivo	143
4.4.12 Técnica de Análise Global – D.L.I	143
4.5 Elaboração dos Indicadores de Acompanhamento e Desempenho da Capacitação..	
.....	146
4.6 Considerações	148

CAPÍTULO 5 - MODELO PROPOSTO BASEADO NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....149

5.1 Descrição das Etapas do Modelo Proposto	149
5.1.1 - Etapa 1 – Formar uma Equipe de Trabalho.....	150
5.1.2 -Etapa 2 – Estabelecer o Produto e Serviços Associados para Análise.....	150
5.1.3 - Etapa 3 – Identificar os Meios de Comunicação com o Mercado.....	151
5.1.4 - Etapa 4 – Identificação da Cognição dos Stakeholders internos e externos. 151	
5.1.5 - Etapa 5 – Definição dos aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos Stakeholders internos e externos.....	152
5.1.6 Etapa 6 – Priorizar Aspectos Coincidentes e Não-coincidentes	153
5.1.7. Etapa 7 – Gerar Plano de Capacitação	155
5.1.8 Etapa 8 – Elaboração dos Indicadores	155
5.2. Considerações	157

CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DO MODELO158

6.1 Empresa Pesquisada.....	158
6.2 Aplicação do Modelo.....	163
6.2.1 Etapa 1 – Formar uma equipe de trabalho.....	163
6.2.2. Etapa 2 – Estabelecer o produto e serviços associados para análise.....	163
6.2.3. Etapa 3 – Identificar os meios de comunicação com o mercado	171
6.2.4. Etapa 4 – Identificação da cognição dos Stakeholders Internos e Externos...172	
6.2.5 Etapa 5 – Definição dos aspectos coincidentes e não coincidentes dos Stakeholders internos e externos.....	175
6.2.6 Etapa 6 – Priorização dos Aspectos coincidentes e não-coincidentes das cognições dos Stakeholders Internos e Externos.....	179

6.2.7 Etapa 7 – Gerar Plano de Capacitação para reforço dos aspectos coincidentes e não coincidentes.....	184
6.2.8 Etapa 8 – Elaborar indicadores de acompanhamento e desempenho da capacitação.	192
6.3 Avaliação Global do Modelo	198
6.4 Considerações	201
CAPITULO 7 – CONCLUSÃO	202
7.1 Conclusões	202
7.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	204
REFERÊNCIAS.....	205
APÊNDICE I - BANCO DE DADOS.....	223
APÊNDICE II – TESTE U DE <i>MANN-WHITNEY</i>	231

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Um sistema aberto e seus subsistemas.....	27
Figura 2: Mudança do Perfil Organizacional	28
Figura 3: Estratégias e o Mercado... ..	30
Figura 4: Os três papéis-chave da rede de relacionamentos... ..	59
Figura 5: Construção do Comando... ..	60
Figura 6: Conhecimento Organizacional... ..	65
Figura 7: Conhecimento Organizacional x Aprendizado... ..	67
Figura 8: Tipos de Competências Presentes nas Organizações... ..	71
Figura 9: A Intercessão das Três Dimensões da Competência... ..	74
Figura 10: O Processo de Gestão por Competências... ..	75
Figura 11: Processo de Capacitação... ..	86
Figura 12 Dimensões do produto... ..	92
Figura 13: Ciclo de vida de um produto... ..	94
Figura 14: Ilustração de matriz produto-processo em operações de serviço.. ..	104
Figura 15: Interação entre produto e serviço.. ..	110
Figura 16: Fluxo do Modelo Proposto... ..	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vias para a aprendizagem.....	53
Quadro 2: As cinco disciplinas.	54
Quadro 3: Modelos de Aprendizagem Organizacional.	56
Quadro 4: Problemas substanciais da abordagem prática.	58
Quadro 5: Estratégia e execução do serviço: perguntas críticas.	63
Quadro 6: Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.....	70
Quadro 7: Conjunto de características das Competências.	71
Quadro 8: Principais Características das Competências Essenciais.	72
Quadro 9: Capacidades Organizacionais.	76
Quadro 10: Formas de capacitação tecnológica (<i>learning</i>).	82
Quadro 11: Tipos de Treinamento.	84
Quadro 12: Tipos de risco	89
Quadro 13: Fatores de sucesso e fracasso do produto	91
Quadro 14: Tipologia do projeto de produto.	93
Quadro 15: Tipos de requisitos.....	96
Quadro 16: Requisitos do Produto.	97
Quadro 17: Tipos de processo produtivo.	105
Quadro 18: Tipos de variabilidades.	106
Quadro 19: Diferenças entre produto e serviço.	110
Quadro 20: Descrição dos Atos Organizacionais Internos.....	118
Quadro 21: Frequências e pesos atribuídos à escala de Likert.	133
Quadro 22: Parâmetros e Valores para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes no que se Referem ao Produto, ao Serviço, à Comunicação.....	143

Quadro 23: Instrumento de Pesquisa para identificação da cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e <i>Stakeholders</i> externos	151
Quadro 24: Quadro Resumo dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes.....	152
Quadro 25: Síntese de Procedimentos do Modelo – Etapas 1 a 5.....	155
Quadro 26: Síntese de Procedimentos do Modelo – Etapas 6 a 8	156
Quadro 27: Empresas Produtoras de Produtos do Vestuário.	157
Quadro 28: Instrumento de Pesquisa para Identificação da cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e externos.....	172
Quadro 29: Quadro resumo dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes.....	176
Quadro 30 – Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Coincidentes entre a cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e externos.....	184
Quadro 31: Tipologia de Capacitação – Aspectos Coincidentes entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos em relação ao Produto	185
Quadro 32: Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Não Coincidentes entre a cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e externos.....	186
Quadro 33: Tipologia de Capacitação – Aspectos Não Coincidentes entre a cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e externos em relação ao produto	186
Quadro 34: Capacitação – Serviços – Aspectos Coincidentes entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos em relação aos serviços associados	187
Quadro 35: Tipologia da Capacitação de Recursos Humanos – Aspectos Coincidentes entre <i>Stakeholders</i> Internos e Externos –Serviços associados.....	188
Quadro 36: Capacitação –Aspectos Não Coincidentes entre <i>Stakeholders</i> Internos e Externos – Serviços associados.....	188
Quadro 37: Tipologia da Capacitação – Aspectos Não-Coincidentes entre a Cognição dos <i>Stakeholders</i> Internos e Externos – Serviços associados.....	189
Quadro 38: Capacitação – Comunicação – Aspectos Coincidentes de Cognição entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos.....	190
Quadro 39: Tipologia da Capacitação- Comunicação – Aspectos Coincidentes entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos.....	190
Quadro 40: Requisitos para Capacitação – Comunicação – Aspectos Não-Coincidentes entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos.....	190

Quadro 41: Tipologia de Capacitação – Comunicação – Aspectos não Coincidentes entre a Cognição dos <i>Stakeholders</i> Internos e Externos	191
Quadro 42: Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Coincidentes entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos.....	192
Quadro 43: Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Não Coincidentes entre a cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e externos.....	193
Quadro 44: Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação – Serviços – Aspectos Coincidentes entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos em relação aos serviços associados.....	194
Quadro 45: Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação –Aspectos Não Coincidentes entre <i>Stakeholders</i> Internos e Externos – Serviços associados.....	195
Quadro 46: Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação – Comunicação – Aspectos Coincidentes de Cognição entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos.....	196
Quadro 47: Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação – Comunicação – Aspectos Não-Coincidentes entre os <i>Stakeholders</i> Internos e Externos.....	196

LISTA DE SIGLAS

Activity Based Costing – **ABC**

Computer Design e computer aided manufacturing – **CAD-CAM**

Design for Manufacturing – **DFM**

Design for Assembling – **DFA**

Dificuldade, Lucratividade, Impedimento – **D.L.I**

Pesquisa & Desenvolvimento - **P&D**

Product Realization Process – **PRP**

Projeto de Desenvolvimento de Produto – **PDP**

Serviço de Atendimento ao Consumidor – **SAC**

Statistical Packege for the Social Science – **SPSS**

Strategic Development and Analysis – **SODA**

Superintendência da Zona Franca de Manaus - **SUFRAMA**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes Pertinentes ao Produto.....	153
Tabela 2: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes Pertinentes ao Serviço.....	153
Tabela 3: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes Pertinentes à Comunicação em Relação ao Produto e Serviço.....	153
Tabela 4: Teste Estatístico.....	175
Tabela 5: Teste Estatístico	175
Tabela 6: Teste Estatístico	175
Tabela 7: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes Pertinentes ao Produto.....	179
Tabela 8: Instrumento para Priorização dos Aspectos Não-Coincidentes Pertinentes ao Produto.....	179
Tabela 9: – Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes pertinentes ao Serviço.....	180
Tabela 10: Instrumento para Priorização dos Aspectos Não-Coincidentes Pertinentes ao Serviço.....	181
Tabela 11: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes Pertinentes a Comunicação.....	182
Tabela 12: Instrumento para priorização dos Aspectos Não-Coincidentes Pertinentes a Comunicação	183

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

As inovações tecnológicas, o processo de globalização financeira, que movimentam capitais em todo o planeta; a globalização da produção, em busca da competitividade e diferenciação, aliada ao desenvolvimento dos canais de comunicação e dos meios de transporte, tornaram os mercados, antes estáveis, em mercados dinâmicos e sujeitos às constantes mudanças, por conta da necessidade de uma nova postura administrativa.

O fator humano é o principal fator de produção, pois a necessidade de constantes inovações exige hoje, competências tais como o domínio de uma cognição de um ambiente altamente complexo. A criatividade deixa de estar aliada unicamente às artes, como outrora, para privilegiar também a aplicação de idéias criativas que possam ser utilizadas pelas organizações e se tornem assim em inovação. Ressalta-se que a tecnologia tem um papel fundamental em todo o processo de inovação, porém, as organizações têm uma grande responsabilidade na sua utilização, uma vez que devem ser entendidas não só pelos colaboradores no processo de fabricação, mas também pelos consumidores.

O mercado competitivo exige das organizações ações específicas rápidas e eficazes, que visam cativar, entre outros, o consumidor final. Por esta razão, para se manter no mercado altamente competitivo, a empresa deve, constantemente, ter em mente as seguintes variáveis: clientes internos, concorrentes e clientes externos. Ademais, a organização para se manter no mercado, deve considerar a relação entre produtos e serviços e comunicação com o ambiente externo (mercado).

É necessário estudar como a cognição de todos os *stakeholders* ativos poderia direcionar as estratégias competitivas, respaldadas nos aspectos coincidentes e não coincidentes configuradas na elaboração de produtos e serviços, sobretudo na sua interação, fator atual de competitividade, já que os produtos se tornam *commodities* em um tempo muito curto, além de uma gama grande de oferta dos mesmos produtos ou produtos similares.

A cognição dos *stakeholders* internos e externos visa promover a percepção

do ambiente real e aquele construído através da percepção dos gestores, reduzindo assim o risco de uma interpretação inequívoca do ambiente real, levando os gestores a agirem e promoverem estratégias baseadas na pesquisa, e não apenas no fato de que as suas ações estão pautadas somente na percepção.

A priorização de capacitação do capital humano é tida neste trabalho como o alicerce para a manutenção da vantagem competitiva das organizações, já que essas necessitam inovar continuamente para permanecer atuando no mercado. Uma vez que elas não possuem recursos disponíveis de forma suficiente para cobrir todas suas necessidades simultaneamente, assim, se fazem necessários aspectos de priorização dos recursos existentes atendendo aos preceitos da gestão do conhecimento.

O aprendizado organizacional constitui-se em uma ferramenta apropriada para a capacitação do capital humano, já que está pautado no aprendizado coletivo através das informações e experiências já adquiridas, além de não necessitar retirar o colaborador do local de trabalho, que é o denominado “aprender fazendo”.

Não apenas a cognição de todos promove as respostas para construção do alinhamento dos produtos e serviços no aspecto inovador e diferenciado. É necessário o alinhamento das cognições dos *stakeholders* internos e externos, para que a organização possa desenvolver um processo de capacitação capaz de promover a criação do capital intelectual, desenvolvendo o aprendizado organizacional e tendo como resultado a elevação do valor de mercado da organização.

Considera-se também que a comunicação empresarial é um fator diferencial, já que tem como função esclarecer não só ao público interno como também ao externo em relação à imagem organizacional reconhecida pela cultura organizacional e seus produtos e serviços. Diante do exposto, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como priorizar a capacitação do capital humano para o alinhamento estratégico na interação produto e serviço e comunicação com mercado?

A priorização da capacitação do capital humano nas organizações, por meio da interação entre produto e serviço e comunicação com o mercado, propiciará conexão com o mercado, utilizando-se a cognição entre os *stakeholders* internos e externos.

Em posse da pergunta de pesquisa podem-se estabelecer os objetivos que nortearão o trabalho.

1.2 Objetivo Geral

Propor um modelo para priorização de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional.

1.3 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a cognição dos *Stakeholders* internos e externos;
- Estabelecer os aspectos coincidentes e não-coincidentes dos *Stakeholders* internos e externos;
- Priorizar os aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos *Stakeholders* internos e externos;
- Elaborar indicadores de desempenho para acompanhar a capacitação de aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos *Stakeholders* internos e externos.

1.4 Justificativa e Relevância do Tema

A empresa que opera em um ambiente mutável e com a necessidade do aprendizado constante, valoriza o capital humano, constituindo um dos grandes diferenciais de competitividade em um mercado altamente competitivo, onde os produtos e serviços necessitam cada vez mais da criatividade da força de trabalho por meio do acesso à pesquisa para geração de inovação.

As mudanças estratégicas por que passam as organizações, estão respaldadas, sobretudo, no conhecimento para aproveitar as oportunidades através de estratégias deliberadas e emergentes, sendo um requisito vital que tais organizações estejam preparadas para implementar ações no momento em que a oportunidade de negócios se configura. Hoje, a rapidez de ação é um grande diferencial de mercado.

A capacitação do capital humano constitui-se no grande criador do capital intelectual, razão pela qual necessita continuamente de capacitação, onde o aprendizado organizacional tem a vantagem de envolver todos os

membros/colaboradores através da coleta de informações, bem como aprender com os erros e ainda não necessitar retirar os colaboradores de suas atividades laborais.

Cavalcante (2001), Cavalcante e Rossetto (2002-A, 2002-B) e Cavalcante e Possamai (2004) estudaram como os *stakeholders* interferem no desenvolvimento das organizações, mas não abordaram como suas cognições ajudam na promoção de estratégias inovadoras em produto e serviço e, sobretudo, na formação do valor agregado.

A interação entre produto e serviço, não apenas na visão do consumidor, como é tratada na literatura disponível, mas, sobretudo, na construção de um arsenal teórico que permita produtos e serviços diferenciados que atendam às expectativas de todos os *stakeholders* ativos, permitirá à organização, através das informações investigadas no mercado, desenvolver estratégias delineadas ou planejadas de forma consistente, preparando-a para as estratégias emergentes, cujas oportunidades de negócios têm que ser configuradas em um menor tempo possível, sobrepondo-se sempre à concorrência.

A presente proposta procura promover o atendimento a todos os *stakeholders* através de uma organização conectada com o mercado, estimulando o aprendizado organizacional por meio da capacitação de seus recursos humanos, promovido pelo alinhamento, com a visão de que a organização deve ter a mesma cognição do ambiente organizacional através dos *stakeholders* internos e dos *stakeholders* externos.

1.5 Ineditismo do Trabalho

O ineditismo deste trabalho está pautado na lacuna existente nos trabalhos encontrados na literatura como: Loureiro (2002), que apresenta um modelo para as organizações atuarem dentro da gestão do conhecimento; Gramacho (2003), desenvolvendo estudos sobre o aprendizado organizacional, porém, não contemplando todos os agentes envolvidos no processo; Furlan (2003), analisando os aspectos e variáveis que interferem no ambiente organizacional; Kayo (2002), que realizou estudos que dizem respeito à estrutura de capital tangível e intangível quanto ao aspecto de risco; Fernandes (2004), cuja pesquisa trata das competências e do relacionamento com a performance organizacional; Giovannini (2002), analisando as organizações e o aspecto da teoria da complexidade aplicada à gestão da

qualidade; Barreto (2005), que analisa a comunicação e *marketing* em uma gestão de relacionamentos; Weinzieri (2004), apresentando sua pesquisa sobre a relação existente entre a gestão do conhecimento e a utilização de indicadores de desempenho; Bortolanza (2005), desenvolvendo estudos na priorização de aspectos referentes à área social das organizações; Moraes (2005), que avalia em sua obra o ambiente de trabalho e a influência no relacionamento profissional; Pereira (2002), que estudou o serviço ao cliente no processo logístico; Kiyan (2001), que, em sua pesquisa propõe o desenvolvimento de indicadores para uma gestão estratégica; Smith *et al.* (2000), que expõem aspectos do passado e futuro das organizações que aprendem; Benfica e Borges (1999), analisando os aspectos da aprendizagem organizacional e informação; Roome e Wijem (2005), que abordam a influência e distribuição do poder dos *stakeholders* no aprendizado organizacional, e finalmente, Mundim *et al* (2002), apresentando um caso de capacitação profissional aplicado ao cenário de desenvolvimento de produtos.

Os estudos citados estão alicerçados em aspectos pontuais diferentes da presente pesquisa, que privilegia a adaptação de ferramentas já existentes sob uma perspectiva mais ampla, cujo principal objetivo é a capacitação do capital humano em uma organização, de forma estratégica e direcionada referenciado na cognição dos *stakeholders* internos e externos.

Quanto ao setor de atividade onde será aplicada a pesquisa, somente foi detectado no Brasil em Keller (2005) um estudo acerca da qualificação profissional dos recursos humanos do setor de confecções.

Assim, o ineditismo respalda-se principalmente na premissa da identificação da cognição dos aspectos coincidentes e não coincidentes dos *stakeholders* internos e externos, objetivando a igualdade entre o ambiente percebido e o ambiente real.

Para efeito de melhor evidenciar as idéias, optou-se pelas abordagens, envolvendo o ambiente organizacional, de negócios, a cognição dos *stakeholders* internos e externos, sobre o produto, serviço e comunicação, bem como seus requisitos e o aprendizado organizacional, para assim ter um arcabouço teórico para construção do modelo.

1.6 Contribuição Teórica e Prática

As mudanças hoje impostas às organizações pelos agentes que atuam no mundo globalizado exigem cada vez mais dos gestores a correta cognição do ambiente empresarial, formado por agentes denominados *stakeholders*, posicionados nos ambientes interno e externo das organizações.

Assim, o tempo passa a ser extremamente valorizado pelas possibilidades de realização que encerra. A previsão é de que as mudanças, principalmente tecnológicas, continuarão cada vez mais aceleradas, multiplicando as oportunidades e também as ameaças, reduzindo o tempo entre a descoberta e a comercialização, forçando a abreviação do ciclo de vida dos produtos e o tempo hábil para o aproveitamento das oportunidades, além de desenvolver um sistema de competição acirrado, onde a diferenciação através do fornecimento de um *mix* produto e serviços se constitui em um dos fatores de competitividade.

O avanço tecnológico influencia não só a dimensão do tempo, mas também, o espaço deixa de ser necessário como elemento específico para realização de atividades grupais, mesmo as de produção.

O principal diferencial de competitividade das organizações está no seu capital humano, logo, a existência de coincidência de cognição entre o ambiente interno e o ambiente externo, quanto às estratégias desenvolvidas pelas organizações através de seus produtos e serviços associados e também o seu sistema de comunicação, proporcionará subsídios para o desenvolvimento de suas competências individuais, gerando assim, a capacidade organizacional.

Assim, o modelo a ser desenvolvido nesta tese, proporcionará contribuição teórica no sentido:

- disponibilizará uma metodologia para elaboração de um modelo de priorização de capacitação do capital humano, através da coincidência de cognição entre o ambiente interno e externo das organizações e não apenas sob a percepção de um *stakeholder* ou dois, mas sim, ouvindo-se todos e confrontando-se suas cognições;
- proporcionará a compreensão pelo ambiente interno, do ambiente externo.

Quanto à contribuição de caráter prático, a tese aplicou o modelo proposto e comprovou sua viabilidade, com simplicidade, podendo a mesma ser aplicada em organizações que produzam produtos e serviços.

1.7 Pressupostos do Trabalho

Para elaboração do trabalho, tomaram-se por base as premissas relativas ao ambiente de negócios, altamente competitivo e exigindo que as organizações estejam sempre prontas para enfrentar as mudanças requeridas pelo mercado, assim se tem os pressupostos em relação ao ambiente de negócios.

A tese do presente trabalho pode ser expressa da seguinte forma: se houver a cognição entre a percepção dos *stakeholders* internos e externos da interação entre o produto e serviço e a comunicação com o mercado, as organizações promoverão subsídios para a capacitação dos recursos humanos levando a internalização das competências, resultando na promoção do capital intelectual e tendo como consequência a elevação do valor da empresa no mercado. Assim utilizaram-se os seguintes pressupostos:

1. O ambiente de negócios das organizações é cercado de mudanças provocadas pelos *Stakeholders*;
2. Os *Stakeholders* dirigem as estratégias das organizações como forma de adaptação organizacional;
3. A cognição do ambiente é fundamental para o desenvolvimento das competências;
4. As organizações são reconhecidas pelos *Stakeholders* no mercado através do desenvolvimento de estratégias retratadas pelos seus produtos e serviços e a forma de comunicação com o mercado;
5. A agregação de valor (interação produto, serviço e comunicação com o mercado) é o fator diferencial para o sucesso organizacional;
6. É possível o sucesso empresarial, com o alinhamento estratégico do sucesso organizacional, através da pesquisa realizada, tomando-se como atores deste processo todos os *stakeholders* ativos, sobretudo em relação à cognição do *stakeholders* internos e externos, levando assim ao aprendizado organizacional.

1.8 Metodologia Aplicada ao Trabalho

A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória porque não foram encontrados na literatura trabalhos relacionados com o modelo de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional, fundamentada pela coincidência de cognição entre *stakeholders* internos (ambiente interno) e

stakeholders externos (ambiente externo). Descritiva, pois descreve a percepção do corpo gestor da organização e a percepção dos colaboradores confrontados com a percepção dos fornecedores e a percepção dos clientes em relação à necessidade de priorização do capital intelectual.

Quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa classificou-se como qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois as informações necessárias para priorização dos itens utilizam como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada com os gestores da organização.

Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso, que é aplicado quando se pretende analisar em profundidade uma determinada entidade ou empresa.

Dada as características do problema de pesquisa, o modelo deverá possuir oito etapas. Nestas etapas se procurará capturar a cognição dos *stakeholders* internos e externos, caracterizados na presente pesquisa. Os primeiros devem ser os proprietários e os colaboradores representados pelos gestores, os externos são os fornecedores e os consumidores. Para isso pode-se utilizar de questionários empregando-se a escala de *Likert*.

Para análise dos dados sugere-se a aplicação da prova U de *Mann-Whitney*, já que os testes a serem aplicados são não-paramétricos.

1.9 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em sete capítulos, tomando-se a introdução como o primeiro deles.

O Capítulo 2 aborda a organização, o ambiente organizacional caracterizando-se os *stakeholders* internos e *stakeholders* externos e o fator humano, ressaltando-se a sua importância para o desempenho das organizações contemporâneas. São apresentados também, os conceitos de capacitação e aprendizado organizacional.

O Capítulo 3 trata da descrição do objeto da pesquisa, o produto, serviços associados e a comunicação com o mercado sob a cognição dos *stakeholders* internos *stakeholders* externos.

O Capítulo 4 apresenta a classificação da pesquisa e metodologia utilizada para a construção do modelo de priorização da capacitação do capital humano.

Descreve-se a pesquisa, a aplicação do questionário e o tratamento estatístico através da prova U de *Mann-Whitney* e a técnica D.L.I.

No Capítulo 5 é apresentado o modelo para priorização do capital humano baseado no aprendizado organizacional e a descrição de suas etapas

No Capítulo 6 está contida a aplicação do modelo construído na presente tese. No primeiro momento, descreve-se o objeto da pesquisa: a empresa onde foi aplicada e características de produto, serviço caracterizando a interação entre eles, agregando-se ainda a comunicação e os resultados obtidos na aplicação da pesquisa.

No Capítulo 7, e último, são apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 - ORGANIZAÇÕES, FATOR HUMANO E CAPACITAÇÃO

Este Capítulo aborda a organização e o ambiente organizacional, caracterizando-se os *stakeholders* internos e *stakeholders* externos e o fator humano, ressaltando-se a sua importância para o desempenho das organizações contemporâneas. São apresentados, também, os conceitos de capacitação e aprendizado organizacional.

2.1 A Organização e o Fator Humano

Daft (2002) afirma que uma empresa existe quando os colaboradores interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas e quando produzem mercadorias e serviços que atendam aos desejos dos clientes, por preços competitivos, utilizando-se de técnicas inovadoras de produzir e distribuir mercadorias e serviços, com mais eficiência.

De acordo com Daft (2002), percebe-se que o desenvolvimento significativo do estudo das organizações é a distinção entre sistemas fechados e sistemas abertos. Um sistema fechado não depende de ambiente; é autônomo, encerrado e isolado do mundo externo.

Por outro lado, um sistema aberto deve interagir com o ambiente, para sobreviver; consumindo e exportando recursos a partir dele, não podendo ser um sistema isolado, modificando-se de forma contínua e se adaptando ao ambiente. A empresa deve obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos, controlar e coordenar as atividades internas.

Logo, para Daft (2002), deve ser vista como um sistema interativo que recebe matéria-prima, pessoal, recursos de informação e recursos financeiros, transformando-os em serviços e produção e devolvendo ao ambiente de forma a satisfazer as necessidades externas, conforme apresentado na Figura 1.

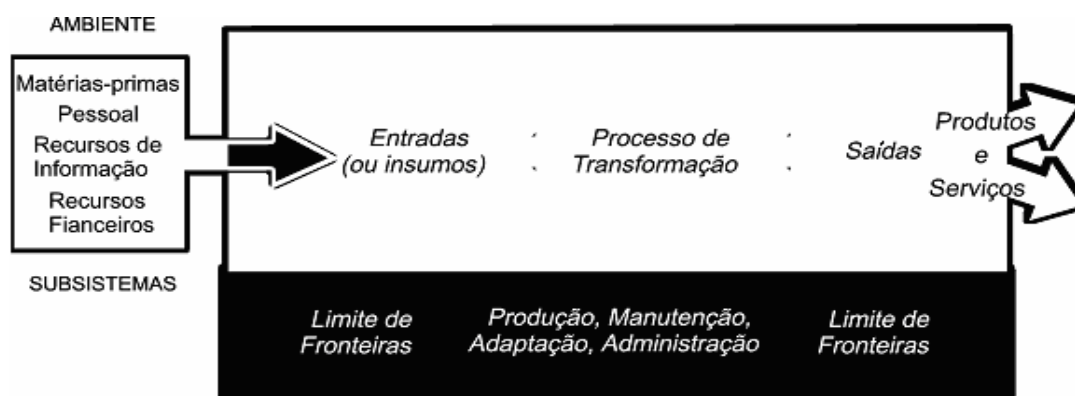


Figura 1: Um sistema aberto e seus subsistemas. (DAFT, 2002)

Uma visão sistêmica segundo Cavalcanti e De Paula (2006) é proveniente do entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização e o ambiente externo, permitindo o desenvolvimento do conceito de proatividade como sendo a capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

Cavalcante e De Paula (2006) ressaltam ainda, que o entendimento do conceito sistêmico promoverá a visão de futuro da organização que é a compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.

Considerando-se a importância dos recursos humanos nas organizações e esta sendo analisada como sistema, seu corpo funcional tem que estar em constante atualização de competências, razão do desenvolvimento do modelo desenvolvido nesta tese.

A valorização do fator humano na empresa é algo muito além da conotação burocrática “funcionários”, pois implica na ligação entre o humano e o profissional, base utilizada para a criação do modelo no que concerne à capacitação desse recurso, sempre articulada de uma maneira que se revela concretamente na vida de todos ligados à empresa, colaboradores e clientes, como demonstrado na Figura 2.

Novos Caminhos da Organização



Figura 2: Mudança do Perfil Organizacional. (NÓBREGA,1996).

Nóbrega (1996) afirma que não se pode deixar de destacar que é com a dinâmica desses sistemas que se aprende, já que a lógica da sua evolução é a mesma do mundo dos negócios, tornando a aprendizagem a grande diferença entre se manter no mercado altamente competitivo ou não sobreviver ao mesmo, necessariamente observando os aspectos pertinentes aos modelos de gestão estratégica e do conhecimento.

2.2. Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento

2.2.1 Gestão Estratégica

Segundo Herrero Filho (2005) a gestão estratégica é considerada como uma das principais responsabilidades de alta administração porque enfrenta um duplo desafio: (1) estabelecer as bases para o êxito de amanhã e (2) ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados da atualidade.

Além disso, o grupo executivo tem a difícil tarefa de conciliar os diferentes interesses dos *stakeholders* e coordenar as atividades das diferentes áreas da organização.

Relata ainda, que no processo de ampliar sua compreensão, melhorar sua adaptação e influenciar o ambiente ao seu favor, os responsáveis pela gestão estratégica precisam realizar três atividades integradas entre si: a gestão estratégica

do mercado, a gestão da empresa e a gestão do alinhamento entre a estratégia e a empresa.

A gestão estratégica de mercado significa formular, implementar, monitorar e renovar a estratégia competitiva da empresa, com o objetivo de possibilitar um retorno sobre o investimento superior ao de seus principais concorrentes ou ao da média do mercado onde a empresa atua. A gestão da estratégia de mercado exige a definição do escopo de atuação da empresa em termos de produto e mercado; a escolha do posicionamento, ou a imagem da empresa na mente dos *prospects* considerados como alvos; e a determinação das metas, ou mais precisamente dos resultados, que a empresa espera alcançar por meio de sua atuação no mercado.

Herrero Filho (2005) define a gestão estratégica da empresa como compreender os acontecimentos do ambiente interno da empresa pode ter a mesma importância dos eventos externos para o sucesso da estratégia. A gestão da empresa é fortemente influenciada pelo referencial analítico utilizado pelos executivos nas operações da organização; pelos modelos mentais dominantes, que podem facilitar ou dificultar o reconhecimento de novas tendências; pela estrutura organizacional e seu alinhamento com as atividades geradoras de valor; e pelo envolvimento (ou não) da liderança com os processos de mudança da organização.

Nessa linha de pensamento pode-se afirmar segundo o autor que a gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação ao longo prazo.

Goes e Meyer (1990) definem mudança como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e de ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente.

Já Mintzberg e Waters (1982) utilizam uma definição que dirige a preocupação sobre a questão das estratégias deliberadas e emergentes, propondo estes conceitos para diferenciar entre mudanças deliberadamente planejadas e eventos emergentes, impostos pelas forças do ambiente.

Mintzberg (1973) caracteriza mudança incremental ou adaptativa como uma série de pequenos passos onde novas estratégias são formadas gradualmente. Contrariamente, mudança revolucionária é caracterizada como passos dramáticos

para frente, normalmente devido à incerteza ambiental.

Assim como o relacionamento entre a organização e ambiente ocorre através das estratégias que a organização adota, o conceito de estratégia é essencial para o entendimento da mudança estratégica. A natureza da definição pode expandir ou restringir a interpretação da mudança estratégica e do aprendizado organizacional, demonstrada na Figura 3.

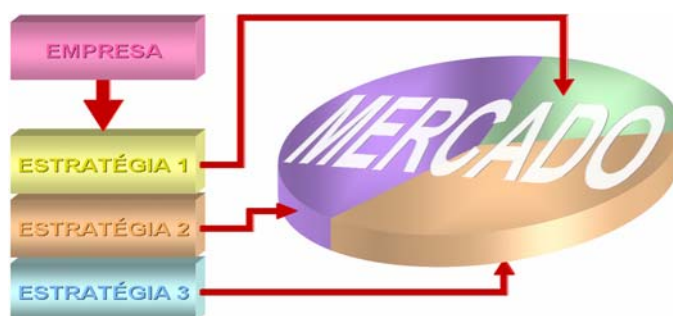


Figura 3: Estratégias e o Mercado. (KUAZAQUI *et al.* 2005).

Bourgeois (1980) define estratégia como os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue estas propostas através do co-alinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais, sempre desenvolvida pelo fator humano.

Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo o que é facilitado pela gestão do conhecimento.

2.2.2 Gestão do Conhecimento

Terra (2000) expõe que a gestão do conhecimento – (CG) é uma prática emergente, embora existam diversas interpretações para o significado: (1) a CG é uma disciplina emergente; (2) não existe um padrão acordado sobre a definição da CG, nem existe uma definição padrão para alinhar os diferentes profissionais; (3) não é um conceito novo, apenas um conceito reformulado e revigorado pelas novas tecnologias e mídias, equipamentos e técnicas; e (4) demandará tempo para essas novas habilidades serem dominadas e para as oportunidades e efeitos serem completamente entendidos.

Para Wah (2000) o tema central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar o que já existe. As empresas normalmente escolhem um ou mais dos seguintes caminhos para trabalhar com a gestão do conhecimento:

- Captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos intangíveis do conhecimento como patentes ou direitos autorais;
- Coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual e soluções criativas;
- Criar um ambiente de aprendizado interativo, onde as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

No que tange ao conceito de conhecimento, Antunes e Martins (2002) definem o conhecimento sob duas formas: explícito e tácito. No que se refere ao primeiro tipo de conhecimento, pode-se defini-lo como sendo aquele adquirido formalmente nas academias, nos livros e periódicos, e que é empregado como sinônimo de informação. No meio empresarial passa a ser utilizado como base para o desenvolvimento de novas habilidades. Os profissionais passam a ser valorizados pelos seus atributos, como criatividade e a versatilidade, e não só a racionalidade.

O conhecimento tácito consiste no processo em que o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente acrescidos da visão que possui do mundo e que é impactada pelo sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor, ou seja, transformando o conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma.

Nonaka e Takeuchi (1997) relatam que se observar com atenção, verifica-se que muitas empresas fracassadas em suas iniciativas de gestão do conhecimento não reconhecem a diferença entre informação e conhecimento. A gestão do conhecimento trata de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando-as, e, dessa forma, desenvolve um perfil de utilização pessoal que ajuda a alcançar ao tipo de informação necessária para passar à ação.

Contudo, a principal diferença entre as duas é o aspecto humano. Existe um

desejo por parte da gestão da informação de substituir o trabalhador, de automatizar para excluí-lo, ao passo que na gestão do conhecimento pergunta-se: Quem possui o conhecimento? Quem gera o conhecimento? É o trabalhador. O fator humano está sempre presente. Levando-se assim a explicação do conceito de ativos intangíveis.

2.2.2.1. Ativos Intangíveis

Oliveira (1999) afirma que uma característica comum de muitos ativos intangíveis é a inseparabilidade da firma ou da sua propriedade física. Eles existem e tem valor apenas no âmbito do sistema empresa. Deve ser notado, também, que isto acontece simultaneamente com os ativos tangíveis, que têm no uso pela empresa, de acordo com suas características específicas, um valor diferente daquele do mercado, como reflexo dos ativos intangíveis.

Portanto, um ativo intangível corresponde a um diferencial no fluxo de resultados, usufruídos pela empresa em suas atividades, que não pode ser explicado apenas pelos ativos tangíveis. Os ativos intangíveis resultam do deferimento de desembolsos com bens. Em outras palavras, são criados quando se gasta caixa (ou equivalente) com serviços. Alguns dos ativos resultantes são conhecidos como despesas diferidas na literatura contábil, enquanto outros são intangíveis tradicionais, adotando o termo intangível para ambas as categorias.

Para Kaplan e Norton (2000), os ativos intangíveis têm quatro características que os tornam incompatíveis com os sistemas de gestão tradicional.

Inicialmente, o valor é indireto: raramente os ativos intangíveis, como conhecimento ou tecnologia, têm impacto direto sobre os resultados tangíveis, como receita e lucro. Os efeitos tangíveis têm lógica e tempo diferentes dos intangíveis.

Em relação a essa característica, Kaplan e Norton (2000) consideram que as melhorias nos ativos intangíveis afetam os resultados financeiros por meio das cadeias de relações de causa e efeito, envolvendo dois ou três resultados intermediários.

A segunda característica, segundo os autores é que o valor depende do contexto: todos os ativos intangíveis são diferentes. Parte do conhecimento é estratégica, parte é tática e parte é irrelevante. As competências na gestão do relacionamento com clientes são muito mais importantes em uma empresa de

consultoria do que numa empresa que comercializa por meio da *Internet*, onde a ênfase é colocada na eficiência operacional, nos custos e na confiabilidade. O valor de um ativo intangível só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria valor.

A terceira característica apontada é que o valor é potencial: ativos tangíveis, como matérias-primas, podem, por exemplo, serem avaliados com base em custo e valor de mercado. O valor real, no entanto, só é criado quando tais matérias-primas são transformadas por meio de processos, como fabricação, em produtos de uma categoria superior.

Os ativos intangíveis são semelhantes, exceto quando não podem ser medidos com base em custo ou valor de mercado; pelo menos não de maneira significativa e útil. Tais ativos intangíveis têm valor potencial, mas esse valor só passa a ser real quando é transformado em valor tangível. Processos organizacionais, como projeto, entrega e serviço, são formas pelas quais os ativos intangíveis são transformados.

A última característica elencada por Kaplan e Norton (2000) é a de que os ativos são agrupados: é raro que os ativos intangíveis criem valor isoladamente. Para que isso ocorra, precisam ser combinados com outros ativos, em geral também intangíveis.

Em relação a esta última característica, Kaplan e Norton (2000) explicitam que o valor não se concentra em nenhum ativo intangível. Ao contrário, emana da criação de todo um conjunto de ativos, juntamente a estratégia que os conecta entre si. Para melhor compreensão acerca dos ativos intangíveis, optou-se abordar aspectos voltados à natureza dos mesmos, conforme a seguir.

2.2.2.2 Natureza dos Intangíveis

Kaplan e Norton (1997) destacam que os ativos intangíveis incluem itens como habilidades e conhecimentos dos colaboradores, tecnologia da informação disponível como apoio ao quadro de funcionários e o clima de incentivo à inovação, enfatizando que todos esses ativos têm potencial de criação de valor para a organização.

Já Martin (1996) registra que os recursos intangíveis são muito mais difíceis de identificar e que sua avaliação só pode ser feita indiretamente. De modo geral,

defende que se pode utilizar a classificação dos intangíveis em duas bases: humana ou pessoal e não humana. Enquanto as pessoas são bastante tangíveis, alguns dos recursos que elas oferecem à empresa não o são, tais como experiência, o conhecimento, a sua criatividade, a sua capacidade diretiva ou de liderança.

Dentre os recursos intangíveis de base desumana de uma empresa estão sua imagem ou reputação perante os clientes e fornecedores, sua localização (de plantas industriais, de fontes de matérias-primas e de escritórios de venda) e seus bancos de sistemas de informação (sistemas de planeamento e controle, sistema de avaliação da demanda, sistema de coordenação interna, sistema de comunicação com os públicos interno e externo).

A seguir são apresentados os recursos fundamentais da organização, segundo os autores Kaplan e Norton (1999) e Martin (1996):

Capital Humano: criatividade, competências, conhecimento e inovação;

Capital Monetário: caixa, devedores e investimento;

Capital Físico: *Hardware*, equipamentos, plantas e imóveis;

Capital Organizacional: Sistemas de processos, marca e reputação e propriedade intelectual; e

Capital de Relacionamento: clientes, alianças, fornecedores e sociedade.

Para que se compreendam as variáveis responsáveis pela vantagem competitiva que as organizações tanto almejam, cita-se o capital intelectual como sendo extremamente importante para isso, conforme apresentado a seguir:

2.2.2.3 Capital Intelectual

Na visão de Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro – o capital intelectual é intangível.

Duffy (2000) esclarece que os conceitos de capital humano e capital intelectual estão intimamente relacionados e são facilmente confundidos. O capital intelectual é mais amplo, abrangendo os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. O capital humano é um subgrupo de tal conceito.

Após as discussões expostas sobre a gestão estratégica e a gestão do conhecimento, faz-se necessário apresentar o ambiente organizacional.

2.3 Ambiente Organizacional

Com a ênfase na empresa como sistema aberto, o ambiente passou a ser definido como todos os fenômenos que são externos à população em estudo e que a influenciam potencial ou realmente ou como partes do meio que são relevantes ou potencialmente relevantes para que a empresa estabeleça e atinja seus objetivos. (HAWLEY apud HALL, 1984; DILL apud THOMPSON, 1967).

O ambiente, na visão de Stoner (1985), inclui também os fornecedores, consumidores, instituições financeiras, órgãos públicos, acionistas, concorrentes, organizações trabalhistas, bem como outras entidades relevantes à área de atuação da empresa, ocorrendo, porém, que nem tudo que acontece no ambiente, seja no geral ou no específico, passa a ser conhecido pelos membros das organizações.

Weick (1973) ressalta que existe uma diferença entre o ambiente real e aquele construído através da percepção dos gestores.

Duas dificuldades surgem nesta maneira de ver as organizações, inseridas em um contexto mais amplo. A primeira refere-se ao conceituar o ambiente, enquanto que a segunda reside no que se constitui este ambiente.

Estudos que se baseiam em ambientes objetivos, como determinantes das reações da empresa, têm tendência a desconsiderar a influência potencial da percepção que os gestores fazem daquele ambiente. De modo análogo, estudos que observaram o papel das percepções têm tendência a ignorar a influência do ambiente objetivo. Recentemente, pesquisadores têm enfatizado a necessidade de haver uma interação entre atributos ambientais objetivos e as percepções dos gestores (YASAI-ARDEKANI apud BOWDITCH BUONO, 1992).

Neste estudo, os ambientes, constituem o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas. Conseqüentemente, o pesquisador distinguiu o papel que cada tipo de ambiente teve neste processo. Para poder trabalhar com o ambiente objetivo, dividir-se-á em duas dimensões, definidas por Scott (1981): institucional e técnico-econômica.

Considera-se a dimensão institucional como característica de elaboração de

regras e requerimentos que as organizações individuais devem atender se quiserem obter suporte e legitimidade do ambiente. A dimensão técnico-econômica é aquela na qual um produto ou serviço é trocado no mercado de maneira que as organizações são recompensadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho

Os integrantes de dimensão interna ou externa são denominados *stakeholders*, que para Argenti (1997) e Frooman (1999) e Rodrigues e Diniz Filho (2000) são os grupos que possuem um vínculo econômico direto com a empresa, ou seja, todos aqueles que de forma econômica são afetados pela performance destas. Assim, vão além dos seus investidores e são mais comumente reconhecidos como: investidores, fornecedores, clientes e a comunidade relevante.

Portanto, permitiram-se identificar, também, o governo, as instituições religiosas e outras agremiações como *stakeholders*. A teoria diz que os *stakeholders* devem ser considerados por parte dos gestores do negócio, como os alvos da gestão, como objetos de sua atenção e das ações que interfiram nos resultados “econômicos” das organizações.

Os principais *stakeholders* serão caracterizados a seguir, considerados os agente-focais estudados na presente pesquisa.

2.3.1 Acionistas versus *Stakeholders*

Para Rappaport e Mauboussin (2002) e Davenport (2006), o modelo que procura balancear os interesses de todos que mantêm interesse na empresa torna mais fácil para os administradores justificar alguma diversificação não-econômica ou um investimento exagerado em um negócio declinante, uma vez que esses movimentos provavelmente serão endossados por outros que não os acionistas.

Para os empregados significa mais empregos. Os fornecedores gostam da perspectiva de negócios adicionais, e a comunidade local obtém uma base de impostos maiores resultante do aumento no tamanho da empresa.

Para Hallqvist (2003), existe um conceito de governança corporativa, que constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Relata, ainda, que já existe consenso sobre o fato de quanto maior o valor da

empresa, mais facilmente se exercem a cidadania e o envolvimento dos stakeholders, criando um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder.

Ademais, é um engano imaginar que a prática da boa governança implica somente em acatar regulamentos, já que esta tem tudo a ver também com qualidade de atitude e escala de valores no mais puro sentido humano, razão de se considerar que a boa governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*. É apontado, também, que os princípios fundamentais da boa governança: (1) transparência; (2) equidade; (3) prestação de contas; (4) prestação de contas; (4) cumprimento das leis e (5) ética.

Retornando a Rappaport e Mauboussin (2002) e Davenport (2006), verifica-se que há uma abordagem alternativa para com aqueles que mantêm interesse na empresa que é consistente com os interesses dos acionistas, com a competitividade e, em uma análise final, com o comportamento socialmente responsável de uma empresa.

Essa visão reconhece que para continuar a servir a todos com interesses na empresa, deve-se manter competitiva. E o destino ao longo prazo de uma empresa depende de um relacionamento financeiro com cada um que mantém interesse na empresa.

Os empregados buscam salários e benefícios competitivos. Os clientes demandam produtos de alta qualidade e serviços a preços competitivos. Fornecedores e detentores de títulos de dívida querem receber seus pagamentos quando suas reivindicações financeiras chegam ao vencimento. Para satisfazer essas reivindicações, os gestores devem gerar caixa pela operação eficiente de seus negócios. Essa ênfase no fluxo de caixa ao longo prazo é a essência da abordagem da geração de valor para o acionista.

Rappaport e Mauboussin (2002) e Davenport (2006), relatam que a maximização do valor para o acionista é adotada como a posição “politicamente correta”, pela classe empresarial e reconhecido pelas entidades de classe, não só nos Estados Unidos como na maioria dos países, cujo valor para o acionista deixou de ser ignorado para ser rejeitado e então se tornar auto-evidente.

Entretanto, lembra-se que o principal papel da abordagem do valor para o acionista na alocação de recursos, em uma economia baseada no mercado, está longe de ser universalmente. Em outras partes do mundo, como no continente europeu, há uma

tensão política crescente entre as práticas empresariais de valor para os acionistas, as quais atuam em um mercado global e competitivo, exigindo longa tradição da assistência social.

É relatado, também, que é importante reconhecer que os objetivos dos gestores podem, em certas situações, diferir daqueles dos acionistas da empresa. Os administradores, como outras pessoas, agem em interesse próprio. A teoria de uma economia de mercado é baseada nos indivíduos que promovem seus próprios interesses via transações de mercado para alcançar uma alocação eficiente de recursos.

Discute-se, ainda, que em um mundo em que os principais têm um controle imperfeito sobre seus agentes, esses agentes podem nem sempre se engajar em transações que são de interesse exclusivo dos principais.

Há, entretanto, um número de fatores que induz os gestores a agir no melhor interesse dos acionistas. Esses fatores derivam da premissa fundamental: maior a expectativa de conseqüências desfavoráveis aos gestores que diminuem a riqueza do acionista, menos provável a gestão irá, agir contra os interesses dos acionistas.

Aponta-se quatro principais fatores que induzirão os gestores a adotar uma orientação para o acionista: (1) uma posição de propriedade relativamente grande; (2) remuneração atada ao desempenho do retorno para o acionista; (3) ameaça de aquisição por outra empresa; e (4) mercados de trabalho competitivos para executivos de empresas.

Para Minow (1999), os acionistas, normalmente, são vistos como parceiros silenciosos. Mas, ao longo do tempo, qualquer acionista que possa auxiliar a melhora da capacidade da empresa, conseqüentemente irá melhorar o seu desempenho e aumentar seu próprio retorno. Isso requer que a gerência enxergue os acionistas não como predadores de fora, prontos para destruir, mas como uma parte inerente das “verificações e ajustes” da estrutura de governança da empresa.

Minow (1999) expõe que o investidor é um parceiro de longo prazo, tem como contribuição mais valiosa o questionamento das premissas dos líderes corporativos, a razão do questionamento está diretamente relacionada com a aprendizagem.

À medida que desenvolve o relacionamento com os gerentes, aprende que há maneiras de ajudar os executivos a se questionarem, com: (1) o conselho: criando seu próprio legado; (2) gerentes financeiros: fornecendo informações sobre o capital humano; (3) líderes executivos: exemplificando com seus próprios investimentos; (4)

Toda a empresa: encorajando o funcionário a ser proprietário da empresa.

2.3.2 Fornecedores

Para Bertaglia (2003), a evolução dos processos empresariais tem afetado a forma de realizar compras nos dias atuais: ainda que comprar serviços ou materiais pelo menor preço seja uma preocupação constante, a busca de um balanceamento entre preço, qualidade, serviço, relacionamento e capacidade de entrega tem sido uma discussão importante.

Uma das tarefas dos fornecedores é entender como realizar suas atividades para atender às expectativas dos clientes. Algumas dessas expectativas podem incluir:

- investimentos em tecnologia permitindo a troca de informações via Internet ou EDI, possibilitando o fluxo automático de pedidos e seu rastreamento nos diversos processos da cadeia de abastecimento;
- aumento de velocidade de entrega e redução do manuseio, colocação de produtos em paletes, transporte diretamente para o ponto de uso ou consumo e utilização de transportadores determinados pelos clientes.

Martins e Campos Alt (2006) relatam que atualmente é importante técnica do fornecedor preferencial que consiste em selecionar fornecedores e garantir qualidade eliminando testes de recebimento e garantindo *feedback* e correção de defeitos na fábrica do fornecedor. O conceito de fornecedor preferencial com qualidade assegurada, leva ao produto final que atenda às expectativas dos clientes.

Relatam que o chamado *procurement* envolve, além do relacionamento puramente comercial com os fornecedores, a pesquisa e o desenvolvimento dos mesmos, sua qualificação e o suporte técnico durante o relacionamento entre as partes, sendo necessário um aperfeiçoamento dos sistemas de informações, já que é necessária uma integração total entre todos os setores internos da empresa, clientes e fornecedores.

2.3.3 Funcionários e Clientes

Rappaport e Mauboussin (2002) e Davenport (2006), no que diz respeito à relação entre clientes e empregados, faz-se necessário considerar tais variáveis como duas classes de pessoas que mantêm interesse na empresa.

Primeiro, considera-se o caso dos clientes. Diz que mesmo para o mais persistente defensor do valor do acionista compreende que sem o valor do cliente não pode haver o valor para o acionista. A fonte de fluxo de caixa de longo prazo de uma empresa são seus clientes satisfeitos.

Entretanto, oferecer satisfação para o cliente não se traduz automaticamente em valor para o acionista. Oferecer um produto comparável a um custo menor do que o concorrente, ou proporcionar valor superior ao cliente em função de maior qualidade, características especiais, ou serviços pós-compra, não são vantagens se o custo total ao longo prazo, incluindo o custo de capital, for maior do que o caixa gerado pela venda.

Um negócio que ofereça mais valor aos clientes, que estão dispostos a pagar, dificilmente é competitivo e pode até ser inviável. Ressalta-se, também, que os conflitos entre os interesses dos empregados e acionistas apresentam um desafio substancialmente mais difícil.

Como os interesses dos empregados podem ser alinhados àqueles dos acionistas diante de anúncios de reestruturação e demissões que tantas vezes desencadeiam aumentos no preço das ações? A sugestão mais freqüente, segundo o autor, é que sejam concedidos interesses significativos nas ações da empresa aos empregados.

Kleiner (2006) expõe que sempre existe algum grupo de indivíduos em nome dos quais a empresa opera. Existem pessoas que realmente importam, que estabelecem os caminhos da empresa e direcionam seu comportamento. Estas pessoas não são necessariamente as do topo da estrutura organizacional e geralmente incluem poucos membros do conselho de administração. Toda organização tem uma hierarquia estabelecida não em poder formal, mas em legitimidade informal, esses grupos se destacam e são denominados pelo autor de grupos centrais.

Descobrir quais são os membros do grupo, e como agem individual e coletivamente, pode ser crucial para entender por que toda a organização opera da forma que opera. Aprender a trabalhar com o grupo central é talvez a habilidade mais crítica da vida organizacional, seja um presidente, um funcionário buscando construir a carreira, um agente de mudança procurando ajudar a organização a atingir seu potencial ou um *stakeholder* a atingir seu potencial ou um *stakeholder* tentando influenciá-la.

Finaliza, relatando que todos os elementos da competência essencial e do conhecimento organizacional diferenciado (consciência do mercado, capacidade de formar parcerias, técnicas de gerenciamento, processos de produção, etc.) tornar-se-ão

enraizados na organização somente se as pessoas os identificarem com algo importante para um grupo central.

O argumento é que: pelo fato dos empregados agora também serem acionistas, serão beneficiados dos fechamentos de fábricas e demissões, ambas estimuladoras de eficiência, eles dariam, assim, apoio a essas atitudes criadoras de valor. No entanto, tal apoio virá somente daqueles cuja valorização da ação exceder suas perdas por ser demitido. Acredita-se que a melhor solução repousa na oferta de incentivos significativos aos empregados para a criação de valor, levando a motivação, assim como o intra-empREENDEDORISMO e a criatividade, qualidades importantes para o desempenho eficaz de suas funções.

2.3.4 Consumidor

Davenport, et. all (2001) e Davenport (2001), afirmam que as empresas estão investindo em tecnologia que permitam observar e registrar padrões nas transações com os clientes. Mesmo assim, depois que termina a coleta de informações, muitas empresas se vêem diante de um banco de dados imenso, mas de poucos *insights* sobre seus clientes.

Relatam que muitos executivos dizem que suas empresas são bem sucedidas porque levam em conta a pessoa por trás da transação — e registram o que os clientes fazem durante o processo e compra ou de prestação de serviços. Analisando esses dados “humanos”, elas conseguem entender melhor e prever os comportamentos dos clientes, dependendo menos das tecnologias que extraem dados das transações.

Assim, as informações precisam ser traduzidas em conhecimento significativo sobre clientes existentes ou potenciais. Isso exige, em primeiro lugar, que se saiba que tipos de abordagem baseados em transações fornecerão os dados corretos.

Isso, também, pode significar uma combinação entre dados da transação e dados pessoais, a estratégia que os líderes em gestão de informações sobre o consumidor consideram uma garantia de melhores resultados.

Assim, para concorrer gerando satisfação dos clientes, as empresas precisam trabalhar mais arduamente para coletar, distribuir e utilizar os dados certos. No que se referem às práticas comuns, destaca-se: (1) Concentrar-se nos clientes mais valiosos: As iniciativas de gestão de informações sobre o consumidor exigem tempo e esforço até que

a empresa saiba quais clientes compensam o custo que gera; (2) Estabelecer objetivos e prioridades: As iniciativas são mais bem-sucedidas quando a empresa parte da definição de seus objetivos de relacionamento com clientes e os prioriza segundo suas estratégias; (3) Buscar uma combinação ótima de conhecimento: Um dos métodos mais interessantes consiste em construir mapas mentais detalhados, que captem o modo como os consumidores avaliam os diversos produtos. Os mapas baseiam-se em amplas discussões com consumidores típicos e em contribuições feitas pelos profissionais de marketing da empresa, que acompanham os clientes durante suas compras e observam o que dizem e o que fazem. Com esse mapeamento minucioso, a empresa consegue obter as informações necessárias acompanhando uns poucos consumidores; (4) Evitar armazenar todos os dados em uma única base.

Se a empresa está enfrentando dificuldades para implementar a gestão de informações sobre o consumidor, os autores sugerem algumas idéias que podem servir como ponto de partida: (a) Usar os dados das transações com sabedoria; (b) Concentrar-se no elemento humano e; (c) Não preocupar-se com a integração de dados, mas amplie o contexto de análise.

Face ao exposto, é necessário conhecer como as estratégias são formuladas dentro de um contexto de mudanças exigentes cada vez mais em inovação para a sustentação da competitividade.

A apresentação deste capítulo visa discorrer acerca não só do produto, mas também do serviço, segundo a perspectiva dos *stakeholders*. Quanto à discussão sobre o primeiro foco de estudo, serão apresentados o aspecto conceitual de produtos, juntamente com suas dimensões, requisitos, tecnologias e tipologias.

No tocante aos serviços, abordar-se-ão sobre sua interação com os produtos, bem como será refletido acerca do futuro de produtos e serviços, a partir do processo de comunicação que é estabelecido de modo a obter os resultados positivos junto às políticas desenvolvidas por meio do *marketing*.

2.3.4.1 Governo como Consumidor

Hutt e Speh (2002) concordam que as unidades de governo federal, estadual e municipal, geram o maior volume de compras de todas as categorias de consumidores. As unidades governamentais compram praticamente todas as categorias de bens e

serviços.

Outro índice de complexidade: o processo de compras governamentais pela variedade de influências desse processo. Nas compras do governo federal, estadual e municipal, os compradores se reportam e são influenciados por dezenas de pessoas interessadas que especificam, legislam, avaliam e usam os bens e serviços; e é evidente que o âmbito de influências externas vai muito além da agência que origina a compra.

As compras, para os autores, também, são afetadas por metas e programas que têm grandes implicações sociais, incluindo concordância, contratação garantida e subcontratação de minorias.

Debus e Morgado (2004) discutem que o processo licitatório, embora restrito às compras de bens e serviços, se reveste de especial importância, por estar intimamente ligada aos aspectos da moralidade, publicidade e transparências dos gastos governamentais. Para o fornecedor constitui garantia de igualdade de oportunidades diante dos demais concorrentes do mesmo ramo.

2.3.4.2 Consumidor Organizacional

Hutt e Speh (2002) relatam que toda organização independentemente de suas características organizacionais, devem comprar materiais, suprimentos, equipamentos e serviços necessários à operação bem-sucedida de seus negócios. A maneira como os bens e serviços são comprados depende de fatores como a natureza do negócio e o tamanho da empresa, além do volume, da variedade e complexidade técnica dos itens adquiridos.

Reforçam que raramente os departamentos individuais dentro de uma organização podem fazer suas próprias compras: são, em geral, administradas por uma pessoa que tem o cargo de gerente de compras, comprador ou diretor de compras.

Para os autores, o dia-a-dia de um departamento de compras é vivido pelos compradores, cada um dos quais é responsável por um grupo específico de produtos, visando assim que os mesmos adquiram um alto nível de especialização técnica.

Para Martins e Campos Alt (2006), o posicionamento atual da função de compras é bem diferente do modo tradicional como era tratado antigamente. No cenário atual, saber o que, quanto, quando e como comprar começa a assumir condição de sobrevivência. A função de compras é vista como parte do processo de logística das

empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*), sendo, portanto responsável pelo nível de estoque das organizações.

Ainda segundo os autores, o departamento de compras, também, pode assumir vários papéis. Um deles está relacionado com a negociação de preços com fornecedores, determinando o preço final dos produtos e, portanto a competitividade da empresa.

Assim, os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento interno e externo. Essa tem tornado a função de compras extremamente dinâmica, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o *Eletronic Data Interchange* - EDI, a Internet e cartões de crédito.

A estratégia de gestão da aquisição dos recursos materiais e bens patrimoniais de uma empresa está diretamente ligada ao seu objetivo social, isto é, aos seus objetivos estatutários.

Bertaglia (2003) expõe as influências que afetam as compras organizacionais refletem a natureza da compra. Os fatores a seguir demonstram que as compras não são limitadas apenas por aspectos econômicos ou qualitativos, mas também pelos fatores emocionais ou pessoais:

1. Fatores ambientais: correspondem a fatores como demanda, situação econômica e custos;
2. Fatores organizacionais: estão relacionados aos objetivos empresariais, às políticas, aos procedimentos, estrutura e aos sistemas;
3. Fatores interpessoais: incluem as capacidades individuais ou de grupos e os poderes de decisão dentro da estrutura;
4. Fatores individuais: compreendem a motivação pessoal, as percepções e as preferências dos indivíduos que efetuam as compras, apesar de seu caráter de negócio.

2.3.4.3 Tipos de decisão de compras das organizações

Bertaglia (2003) relata que as compras empresariais variam de acordo com o envolvimento na decisão de compra. As circunstâncias variam e vão desde compras rotineiras até compras complexas de algo totalmente novo ou de materiais simples e de manutenção.

2.3.4.4 Principais papéis exercidos em compras individuais e organizacionais

Para Bertaglia (2003), as decisões de compras dos consumidores e das organizações são frequentemente influenciadas por outras pessoas. Relata que é necessário conhecer quais as pessoas envolvidas no processo decisório e que papel cada pessoa desempenha para que as estratégias sejam orientadas para elas:

- Agente gerador da idéia: é a pessoa que inicialmente sugere ou imagina a compra de um bem ou de um serviço;
- Agente influenciador: pessoa respeitada na organização e cuja opinião possui peso no processo final de decisão;
- Agente que toma a decisão: pessoa que toma a decisão final de compra de um bem ou serviço, seja ela parcial ou total;
- Agente comprador: quem efetua a transação de compra;
- Agente Usuário: pessoa que vai usar ou consumir o produto ou serviço;
- Agente Aprovador: corresponde à pessoa cuja aprovação da decisão é importante, mas que necessariamente influencia decisão de compra; e
- Agente controlador: pessoa que controla o fluxo de informação.

2.3.4.5 Consumidor Virtual

Las Casas (2002) afirma que a internet tem revolucionado a forma de comercialização do final do século XX. As estatísticas comprovam que o crescimento é vertiginoso desde a sua utilização no uso doméstico e, progressivamente, tem sido cada vez maior o número de usuários. A velocidade da mudança e do crescimento é tão exagerada que fica difícil falar sobre o assunto com base em dados, devida a rápida desatualização dos mesmos.

Lira e Crispim (2004) afirmam que o comércio eletrônico é uma tendência que está revolucionando a maneira como as empresas e as pessoas compram e vendem mercadorias e serviços. Este não inclui apenas a empresa, mas também toda rede interligada de fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades. Os clientes a cada dia tornam-se mais exigentes, tendo as empresas que mudar suas estratégias, atraírem novos mercados com a utilização de uma nova ferramenta de marketing, a internet.

Ainda segundo Lira e Crispim (2004), afirma-se que nenhuma empresa deve desenvolver estratégias de marketing sem ter um conhecimento adequado da psicologia

do consumidor. O interesse pelo comportamento humano indubitavelmente surgiu desde o aparecimento do homem sobre a face da terra. Desde os primórdios da comercialização, haverá quem aceite ou rejeite a oferta. Um determinado produto ou serviço estará sujeito a aceitação ou não do consumidor.

Para Kotler (2002), as características do comprador e seus processos de decisão levam as certas decisões de compra. Existe um número muito grande de fatores que influenciam o comportamento das pessoas quando conectadas na internet. Porém é importante descobrir o que leva milhões de internautas a se conectarem diariamente à rede.

Blackwell (2003) destaca que a Internet pode ser um bom meio para comprar produtos de baixo giro, alta margem e preços elevados que não estejam disponíveis nos pontos de varejo: ninguém se conecta à Internet para comprar produtos de preço baixo, alto giro e que sejam encontrados facilmente.

Por outro lado, a compra de certos produtos depende de certos fatores que não podem ser avaliados on-line: na compra de uma calça, por exemplo, é importante verificar como vai ficar após vestir e isso não pode ser feito via internet.

A venda on-line possui muitas semelhanças com a venda por catálogo. Contudo, mais do que para a etapa de compras do processo de decisão do consumidor, a internet se torna útil para a fase em que se procura um produto ou serviço.

2.3.4.6 O Consumidor Individual

Apresenta-se a seguir as diversas características do consumidor individual e sua interrelação com preço e o comportamento do consumidor

a. O CONSUMIDOR E OS PREÇOS

Soman e Gourville (2003) afirmam que, ao determinar a forma de pagamento, uma empresa pode influenciar a utilização de seus produtos ou serviços, e isso talvez represente um impacto duradouro sobre o seu relacionamento com os clientes.

Os executivos sabem perfeitamente como as políticas de preços influenciam a demanda de um produto ou serviço, mas não sabem como essas mesmas políticas afetam o consumo e o modo como os clientes usam os produtos e serviços que adquirem de sua

empresa.

Ainda segundo os autores, muitos executivos não acham natural chamar a atenção dos consumidores para o preço pago por um produto ou serviço, isto porque há muito as empresas procuram mascarar o custo de seus produtos e serviços com o objetivo de incrementar as vendas. Ao utilizarem essas políticas de preços, os executivos podem desestimular o consumo. As pessoas são mais motivadas a consumir um produto quando têm consciência de seu custo.

b. A PSICOLOGIA DO CONSUMO E OS PREÇOS

Segundo Soman e Gourville (2003), para construir relacionamentos de longo prazo com clientes é fundamental que eles consumam os produtos adquiridos. O consumo é importante para os resultados da empresa de muitas maneiras.

Como as pressões de competição se intensificam e o custo da aquisição de novos clientes aumenta. Um dos segredos da rentabilidade de longo prazo é garantir que os clientes efetivamente usem os produtos e serviços que adquirem.

Blackwell (2003) destaca que o que leva o consumidor a comprar um determinado produto são as forças sociais e fatores individuais, como estilo de vida e a personalidade. Os consumidores criam padrões de compra que podem ser compreendidos por meio de um mapa, chamado de “processo de decisão de compra”.

c. OS CUSTOS IMPULSIONAM O CONSUMO

Soman e Gourville (2003) afirmam que, em geral, é mais provável que as pessoas consumam um produto quando têm consciência de seu custo, isso é conhecido como “efeito dos custos ocultos”: os consumidores se sentem compelidos a usar os produtos que adquiriram, para evitar o sentimento de que desperdiçaram seu dinheiro.

O consumo, na realidade, é impulsionado mais pelo custo percebido do que pelo custo real. Essa percepção é altamente influenciada pelo tipo de estratégia utilizada na fixação do preço. Algumas políticas de preços realçam o custo percebido de um produto e outras o mascaram.

Não é de surpreender que as pessoas tenham mais facilidade para lembrar o custo dos produtos que foram pagos em dinheiro do que os que foram pagos com cartão

de crédito e se sintam mais pressionadas a usar os produtos pagos em dinheiro que com cartão.

2.3.4.7 Consumidor de Serviços

Com base em Las Casas (2002), nota-se que os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Numa distinção implícita entre bens e serviços, considera-se bem como alguma coisa, um objeto, um artigo, um artefato ou um material e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.

Segundo Yeoman e Ingold (1997), as principais características do setor de serviços são: (1) intangibilidade: um serviço é mais intangível do que tangível; (2) relacionamento com os clientes: muitos serviços não podem ser reproduzidos sem a presença e cooperação do cliente. Como os serviços não podem ser armazenados eles devem ser produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos; (3) perecibilidade: quando um serviço exige a presença de um cliente, para receber e consumir o serviço, a empresa do setor de serviços deve estar atenta ao tempo do cliente, pois os serviços são perecíveis e; (4) inseparabilidade: o serviço depende da performance sobretudo das pessoas. Um funcionário é parte essencial de um serviço. E como decorrência disso, o setor de serviços é quase sempre caracterizado como mão-de-obra intensiva.

Yeoman e Ingold (1997), afirmam que o consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções sob medida para suas necessidades. Isso implica em adotar uma estratégia sob medida para atender às necessidades e desejos de cada cliente.

A escolha entre muitas ofertas de serviços é exercida pelo consumidor como uma maneira de satisfazer suas necessidades. O processo de compra utilizado pelos consumidores de serviços passa por três estágios: as alternativas de decisão na pré-compra, as reações durante a compra e a avaliação da satisfação após a compra e uso do serviço.

a. O ESTÁGIO PRÉ-COMPRA

Nesse estágio, o consumidor tem necessidades ou problemas a serem resolvidos com a aquisição de um serviço. O reconhecimento do problema ou a identificação de

uma necessidade estabelece na mente das pessoas uma forma de busca da solução.

Bateson e Hoffman (2001), afirmam que esse estágio começa quando uma pessoa percebe uma necessidade ou um problema. O reconhecimento de um problema requer uma solução por parte da pessoa, o que costuma implicar uma compra potencial. Após isso, a pessoa procura informações relevantes de fontes internas e externas, chega a um conjunto de soluções para o problema e seleciona a opção que considera mais satisfatória.

b. O ESTÁGIO DE CONSUMO

Nesse estágio é considerado como sendo, em relação aos serviços, o mais complexo. O conceito de serviços sugere que os benefícios comprados por um consumidor consistem na experiência que é fornecida por meio do processo interativo. Mesmo quando um serviço é prestado para algo que a pessoa possui e não para a pessoa propriamente dita, o processo de produção/consumo do serviço com frequência implica uma seqüência de interações pessoais entre o consumidor e uma empresa prestadora de serviço.

c. AVALIAÇÃO PÓS-COMPRA

A satisfação do consumidor é o resultado fundamental do processo de marketing. Existem provas consideráveis sugerindo que comprar um serviço representa um risco de peso para o consumidor, o que torna muito importante as recomendações “boca a boca”. O conceito desse modelo é direto. Consumidores avaliam serviços comparando o serviço que percebem terem recebido com suas expectativas. Se o serviço percebido for igual ou superior ao serviço esperado, o consumidor fica satisfeito.

Destaca-se neste contexto de serviços, os serviços pós-venda, que se constituem em fator diferencial competitivo de mercado.

Em Cohen et al. (2006), o serviço pós-venda auxilia o cliente a extrair o valor prometido pelos produtos, os serviços pós-venda são transações de margem elevada e representam uma grande parte do lucro.

Um cliente não espera que o produto seja perfeito, mas sim que o fabricante seja rápido na hora de consertar algo com defeito. O foco em serviços pós-venda tem vários

benefícios estratégicos para a empresa, tais como:

1. Dar suporte gera um fluxo de receita de baixo risco por um longo período de tempo, quanto mais longa a vida do ativo, mais oportunidades a empresa terá ao longo do caminho. Além disso, vender mais peças e produtos ligados a serviços custa à empresa bem menor do que conquistar novos clientes;
2. Pode ser fonte de diferenciação, já que com a terceirização da manufatura e o surgimento de padrões globais de produção, houve uma homogeneização de produtos; e
3. Ao fornecer suporte no *aftermarket*, a empresa ganha melhor compreensão de tecnologias, processos e planos de clientes, conhecimento que uma rival não pode obter com facilidade.

O pós-venda enfrenta desafios, pois em qualquer setor, o atendimento pós-venda é mais complexo do que fabricar produtos. Na prestação de serviços é preciso mobilizar peças, gente e equipamentos em mais pontos da cadeia do que na manufatura de produtos. Uma rede de pós-venda precisa dar suporte a todos os bens já vendidos pela empresa, além dos fabricados no presente. Uma vez que cada geração tem distintas peças e revendedores, a rede de serviços muitas vezes necessita dar conta de um total de SKUs 20 vezes superior ao do braço da produção.

É necessário reconhecer que o serviço pós-venda é um compromisso que a empresa assume de responder, dentro de prazos específicos, à necessidade de suporte do cliente. Essa definição tem três implicações gerenciais importantes, como:

1. A empresa deve encarar as promessas feitas como um produto que concebe, precifica, produz e entrega aos clientes para gerar receita;
2. É preciso montar uma carteira de serviços. Cada cliente exige algo distinto, ainda que possua o mesmo produto; e
3. É preciso visualizar uma nova cadeia de suprimento de serviços pós-venda, envolvendo recursos: materiais, pessoal e infra-estrutura.

2.4 Stakeholders e as Organizações que aprendem

Roome e Wijen (2005) afirmam que os *stakeholders* da organização estão cada vez mais interessados nos meios por que as organizações aprendem e se adaptam. Destacam os benefícios do conhecimento organizacional, porém, ainda ignoram

freqüentemente os efeitos da distribuição de poder entre as partes interessadas sobre a aprendizagem organizacional.

Os elementos específicos da teoria que foram usados por Roome e Wijen (2005) para moldar essa discussão de aprendizagem organizacional com o ambiente, relacionados com a integração ambiental da parte interessada, fornecem à aprendizagem espaços com relação aos seus tipos, aos processos de aprendizagem e aos papéis organizacionais.

A gerência ambiental das organizações é denominada pela interação entre os *stakeholders* para resolver perspectivas diferentes em edições, em opções e em seus resultados e para fazer suas escolhas, levando as potencialidades organizacionais que promovem a cooperação a aprender.

Como o ambiente é uma parte crítica do acoplamento da parte interessada, que são influenciadas pela mistura mais complexa dos fatores, incluindo antecedentes organizacionais, posicionamento de mercado, tecnologia, alcance das redes de poder das partes interessadas internas e externas.

Mostram que as organizações adquirem a informação de maneiras diferentes: através do experimentar aprendendo, aprender fazendo, aprender com os erros. Logo, o conhecimento novo pode ser criado com as experiências ou com prospecção.

As organizações aprendem também com a imitação através das informações das fontes externas, por exemplo: adotando soluções técnicas praticadas por concorrentes ou recomendadas por agentes reguladores.

Os autores utilizam em sua pesquisa a de Nadler e Tushman (1986) que identifica quatro papéis críticos à inovação como processo de aprendizagem: 1) geradores de idéias, que combinam tecnologias, mercados e produtos de maneiras criativas e cujas idéias constituem descobertas conceituais; (2) empreendedores internos, que aplicam estas idéias aos ajustes práticos; (3) Disseminadores, que ligam a informação e o conhecimento (do local) traduzindo e disseminando a informação durante toda a organização e (4) patrocinadores, que estimulam e protegem idéias novas e fornecem os recursos necessitados ao desenvolvimento da inovação. Essas tipologias sugerem aos autores papéis similares, trazendo a experiência prática e/ou responsabilidade para aplicar o conhecimento novo.

Para Roome e Wijen (2005), uma distribuição desigual dos recursos conduz a uma mistura dos atores e suas influencias de forma desigual.

Assim, similarmente, a inovação pode ser medida nos termos das patentes ou dos produtos novos trazidos ao mercado. Entretanto, aprender com a gerência ambiental corporativa envolve muitos atores e tem muitos manifestantes possíveis, levando a aprendizagem como o desempenho, relacionada conseqüentemente aos objetivos ambientais, ajustados para fora por cada companhia, em sua indicação da missão.

O modelo desenvolvido nesta tese visa, assim, preencher a lacuna encontrada no conhecimento dos trabalhos expostos no item 1.5, onde a coincidência de cognição dos *stakeholders* internos e externos quanto ao ambiente, promoverá conexão com o mercado.

Conclui-se que o aprendizado organizacional busca e o alcance de um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a prática, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização, para tanto se expõem a seguir enfoques sobre o aprendizado organizacional.

2.5 Aprendizado Organizacional e Informação

Bemfica e Borges (1999) se preocuparam em construir uma base teórica que leve em conta as condições e características específicas das organizações como fatores relevantes, para o que se poderia denominar aprendizagem organizacional, tema clássico da teoria das organizações, que se vincula ao conceito de inovação.

Reportam-se aos autores Fleury e Fleury (1995), que no campo teórico expõem que os modelos de aprendizagem individual seriam sustentados por duas vertentes. Uma delas, o modelo behaviorista, tem como foco principal o comportamento, considerado passível de ser observado e mensurado e cuja análise implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências. A outra, sustentada pelo modelo cognitivista, seria mais abrangente que o behaviorista, procurando explicar fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Este modelo considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos, além das crenças e percepções dos indivíduos como fatores que influem na percepção da realidade. Ambas as vertentes trabalham como

representações e levam em conta o processamento de informações pelo indivíduo, que permitem que a organização compreenda melhor o que se passa nos ambientes interno e externo.

Fleury & Fleury (1995) identificam cinco vias possíveis para a aprendizagem, como mostrados no Quadro 1.

Quadro 1: Vias para a aprendizagem.

1	Resolução sistemática de problemas: contempla diagnósticos elaborados com uso de métodos científicos, utilização de dados para a tomada de decisão e recursos da estatística para organizar as informações e fazer inferências;
2	Experimentação: consiste na procura sistemática e no teste de novos conhecimentos via método científico. A experimentação seria motivada pelas oportunidades de expandir horizontes;
3	Experiência passada: que se apóia na sistemática de revisão e avaliação de situações de sucesso e fracasso da própria organização, seguida da disseminação dos resultados entre os membros integrantes;
4	Circulação de conhecimento: orienta-se pela circulação rápida e eficiente de novas idéias por toda a organização como forma de aumentar impacto por serem compartilhadas coletivamente;
5	Experiências realizadas por outras organizações: têm como referência a observação de experiências de outras organizações, visto como importante caminho de aprendizagem.

Fonte: Fleury & Fleury (1995.)

Para Benfica e Borges (1999), as abordagens sobre organização que aprende, enfatizam a capacidade que as organizações precisam ter de se adaptarem. Senge (1990), que considera esta capacidade como um dos passos do processo, sendo, além disso, necessário existir, por parte da empresa, desejo de criar e de ser produtiva.

Para que a organização possa promover o aprendizado organizacional, tornando-se fundamental a percepção do ambiente externo pelo ambiente interno, já que é lá que são concretizadas e avaliadas as suas estratégias.

Senge (1999, 2001) propõe foco sobre a aprendizagem individual dentro da organização. Identifica como necessárias duas formas de aprendizagem: uma delas a aprendizagem generativa, para se referir à criação, e a outra, a aprendizagem adaptativa, para se referir à adaptação ao ambiente. Segundo Senge (1999), haveria cinco disciplinas fundamentais para a constituição de organizações capazes de aprender generativa e adaptativamente apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: As cinco disciplinas.

1	Raciocínio sistêmico, definido como a estrutura conceitual, cujo objetivo seria tornar clara a visão de conjunto a partir da qual as alterações necessárias à melhoria da organização seriam identificadas;
2	Domínio pessoal, entendido como a capacidade de os indivíduos da organização esclarecerem e buscarem a efetivação de suas aspirações pessoais;
3	Modelos mentais, identificados como as idéias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam a visão do mundo e os comportamentos pessoais;
4	Objetivo comum, considerado como a busca de imagens do futuro que promoveriam o engajamento dos membros da organização;
5	Aprendizado em grupo, considerado como decorrente da capacidade de reconhecer os padrões de interação.

Fonte: Senge (2001).

A aplicação da teoria de sistemas abertos, considera que as organizações aprenderiam a partir de suas interações com o ambiente e das escolhas envolvidas nestas interações, bem como desenvolveriam estilos de aprendizagem análogos aos identificados para os indivíduos.

Sveiby (1997, 2000) deixa subentendido ser significativa a diferença entre competência de trabalhadores e competência de profissionais. No primeiro caso, sobretudo nos setores de produção, a competência estaria relacionada com o ambiente físico do trabalho fora do qual o indivíduo - trabalhador teria poucas alternativas, correndo o risco de vir a tornar-se incompetente. No segundo caso, o indivíduo-profissional adquiriria sua competência específica por meio de um conjunto de organizações com as quais se relaciona. Isso permitiria afirmar que sua competência seria decorrente desta rede de organizações, sendo assim, independente de qualquer organização específica a ele relacionada.

Sveiby (1997, 2000), no caso de organizações, diz que a competência seria o elo entre conhecimento e estratégia e, nesse sentido, seria a capacidade que uma organização teria para agir relativamente a outras organizações. Para o autor, o aprendizado pela prática ou pela tradição, presente em todas as profissões, dar-se-ia de forma automática, inconsciente, e embora lenta, mais eficaz que as formas de transferência passiva como a informação, por lançar mão de todos os sentidos.

Choo (1998) é um dos autores do mundo ocidental que levam em conta a existência, na organização de um conhecimento cultural que consistiria das estruturas cognitivas e afetivas geralmente usadas pelos membros da organização para perceber,

explicar, avaliar e construir a realidade. Estas crenças, normas e valores determinariam a estrutura sobre a qual os integrantes da organização construiriam sua realidade, reconheceriam a relevância das novas informações e avaliariam ações e interpretações alternativas. Chama a atenção para o fato de que o aprendizado da organização se faz considerando a experiência passada, refletida nas normas, políticas e metas da organização.

Neste contexto, o conhecimento do mercado através da coleta e análise das informações promove também o aprendizado organizacional, afirmativas que condizem com o modelo da presente tese, onde o aprendizado organizacional é desenvolvido através das percepções dos agentes que compõem o ambiente organizacional.

2.6 Aprendizado Organizacional e o Conhecimento do Mercado

Para Argyris (1999, 2001), a maioria dos executivos entende que a concorrência acirrada exigirá aprendizagem mais eficaz, *empowerment*, mais amplo e com maior compromisso, por parte de todos na empresa, além do melhor desempenho estar aliado à comunicação melhor. A aprendizagem na empresa ocorre de duas formas: *single-loop* e *doublé-loop*. A aprendizagem em *single-loop* faz uma pergunta de uma dimensão “X” para deduzir uma resposta também de uma dimensão “X”. A aprendizagem em *doublé-loop* utiliza uma etapa adicional ou, com maior frequência, várias etapas adicionais. Ela devolve a pergunta ao proponente. O processo *doublé-loop* pode também perguntar por que o valor atual foi escolhido, sobre fatos objetivos, sobre as razões e motivos existentes por trás deles.

Em um caso de aprendizagem em *single-loop* (de uma volta) é tratada a dificuldade, porém, ignorando um problema fundamental. Por outro lado, o diagnóstico completo – ou seja, a abordagem em *doublé-loop* (de duas voltas), nessa situação – exige que os gestores façam aos empregados que lhes relataram os problemas, algumas perguntas mais complexas sobre a cultura da empresa e comportamento deles próprios.

Assim, para Argyris (1999), o aprendizado de uma volta é caracterizado pelo fato de nele se detectar e se corrigir um erro, mas não altera o modelo, enquanto que, no aprendizado de duas voltas, corrige-se o erro uma vez detectado, mas só depois de

os valores inerentes do modelo serem revistos. Por isso é o mais adequado para transformações. O Quadro 3 apresenta a tipologia dessas duas formas de aprendizado.

Quadro 3: Modelos de Aprendizagem Organizacional.

OS DOIS MODELOS	
Teoria do <i>Single-Loop</i>	Teoria do <i>Doublé-Loop</i>
Valores preponderantes dos adeptos: 1. Ter controle unilateral das situações; 2. Esforçar-se para ganhar e para não perder; 3. Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios; 4. Ser o mais racional possível.	Valores preponderantes dos adeptos: 1. Utilizar informações válidas; 2. Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação; 3. Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da Eficácia.
Estratégias de ação: 1. Defender sua posição; 2. Avaliar os pensamentos e as ações dos outros (e seus pensamentos e ações); 4. Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender.	Estratégias de ação: 1. Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal (sucesso psicológico, afirmação, sensação de ser essencial); 2. Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento (falam-se em categorias prontamente observáveis, tentando-se reduzir a cegueira em relação à própria inconsistência e incongruência); 3. Proteger os outros é algo feito em paralelo
Resultado de aprendizado: 1. Os resultados são limitados ou inibidos; 2. Há consequências que encorajam os mal-entendidos; 3. Surgem processos de erro auto-alimentáveis.	Resultados de aprendizado: 1. O aprendizado é facilitado; 2. Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacionais.

Fonte Argyris (1999).

A razão para os supervisores não questionarem o próprio comportamento singular – a razão para evitarem a aprendizagem em *doublé-loop* instintiva e totalmente – é psicológica. Tem a ver como os modelos psicológicos que se desenvolveu no início da vida para lidar com questões emocionais ou ameaçadoras (ARGYRIS, 1999, 2001)

No processo de crescimento, o indivíduo aprende e armazena programas principais para lidar com situações difíceis. Esses programas são conjuntos de regras que serão utilizadas para elaborar nossas próprias ações e interpretar as do próximo.

Bontis *et al.* (2002) comunga com as idéias apresentadas por Argyris (1999, 2001) que a maioria das teorias aplicadas possui o mesmo conjunto de quatro valores dominantes. Todos projetam o comportamento para permanecer no controle unilateral, para maximizar vitórias e minimizar perdas, reprimir sentimentos negativos e ser o mais racional possível.

A razão é que, para as organizações mudarem, os empregados precisam

assumir um papel ativo não apenas na descrição das falhas de outros, mas também na busca da verdade sobre próprio comportamento e motivação.

Para Bemfica e Borges (1999), poucos autores se preocupam em construir uma base teórica que leve em conta condições e características específicas das organizações como fatores relevantes para o que poderiam denominar aprendizagem organizacional, a partir do seu gerenciamento.

O modelo proposto nesta tese vem assim preencher a lacuna observada por Bemfica e Borges (1999), já que promover a conexão com o mercado, por meio da cognição dos *stakeholders* internos e externos, permite assim que as ações a serem desenvolvidas estejam direcionadas para a organização que o está aplicando, revelando na análise suas características específicas.

2.7 Aprendizado Organizacional e o Fator Humano

Moura e Bitencourt (2006), Barabba *et al* (1982) e Barabba *et al* (1991) sinalizam que o processo de aprendizagem organizacional é complexo, tendo implicações ao nível dos colaboradores, dos grupos e da própria empresa, e desenvolvem o discurso utilizado nesta tese, de que a relação entre as competências e as práticas de aprendizagem cognitiva organizacional, como uma estratégia articulada, constitui uma proposta de desenvolver competências em ação.

Afirmam ainda, que a habilidade da empresa para se organizar como um sistema de aprendizagem contribui para construir uma estratégia mais dinâmica e condizente com a atual característica do cenário competitivo, exposto por (GHEMAVAT, 1991; GHEMAVAT E COLLINS, 2000). Concluem que os processos de aprendizagem estão presentes em cada um dos níveis organizacionais, desde as instâncias macro-organizacionais até os âmbitos coletivos e individuais.

Ao invés de focalizar a estratégia deliberada e centrada no controle organizacional, é necessário assimilar o conceito de estratégia emergente, apresentado por Mintzberg (2004), muitas vezes pouco consciente, e que deriva da aprendizagem frente à experiência.

Seria factível, portanto, repensar a formulação e implementação da estratégia sob a ótica do aprendizado estratégico, tendo impactos sobre as competências organizacionais e gerenciais. A organização aprende sobre a estratégia

na medida em que os grupos analisam as suas decisões, escolhas e os resultados no cenário competitivo. O questionamento é quanto desse círculo se encontra sustentado pelas competências gerenciais. Se a empresa aprende a depurar a sua estratégia, valorizando as suas competências, se é válido avaliar as demandas de conhecimentos, habilidades e competências desencadeadas para o gestor e qual a sua consciência a respeito dessas expectativas.

Ghemavat (1991); Ghemavat e Collins (2000); Smith *et al.* (2000) e Bontis *et al.* (2002), concordam que ao potencializar recursos e tentar superar dificuldades, os gestores efetuaram esforços de adaptação, internalização e aprendizagem, que terminaram atendendo a essas necessidades.

Davenport *et al.* (2007) expõem as conseqüências quanto a perder indivíduos, demissões voluntárias ou não-voluntárias, quando os mesmos têm influência não só na detenção como na disseminação do conhecimento. A abordagem típica é capturar e armazenar o que um colaborador que está de saída sabe ao codificar arquivos e relatórios eletrônicos, realizar entrevistas sobre o assunto e registrar lições aprendidas ou melhores práticas de projetos em que o colaborador teve papel de liderança. Para os autores, tais medidas freqüentemente levam a dois problemas substanciais, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Problemas substanciais da abordagem prática.

PROBLEMAS SUBSTANCIAIS DA ABORDAGEM PRÁTICA	
1. O conhecimento captado e armazenado em uma base de dados ou em um processo manual não significa que será encontrado por outros funcionários e interpretado da maneira correta, nem que terá credibilidade suficiente para ser usado. O fato é que se capta apenas um fragmento do que tornou um indivíduo bem sucedido e experiente.	2. As abordagens de retenção se concentram no conhecimento de uma pessoa, independentemente da rede de relacionamentos fundamentais para a realização do trabalho.

Fonte Davenport *et al* (2007).

Em suma, quando saem da empresa, os colaboradores partem com mais do que sabem; com conhecimento essencial sobre os indivíduos com quem se relacionam.

Assim, uma organização deve mapear seus recursos humanos utilizando o critério de identificação dos papéis-chave de relacionamentos. Na Figura 4, como

seus colaboradores se distribuem entre os três papéis fundamentais da rede de relacionamentos da organização.

- Os conectores centrais são o nó central e uma rede; as pessoas regularmente os procuram para obter informações.
- Os intermediários são os que têm ligações entre subgrupos e, portanto, servem para integrar toda a rede. Como mostrado aqui, os três intermediários agem como pontes entre as três divisões.
- Os jogadores periféricos são os que atuam nas fronteiras de uma rede, raramente procurando informações como companheiros de trabalho (e raramente sendo procurados pelos outros em busca de informação).

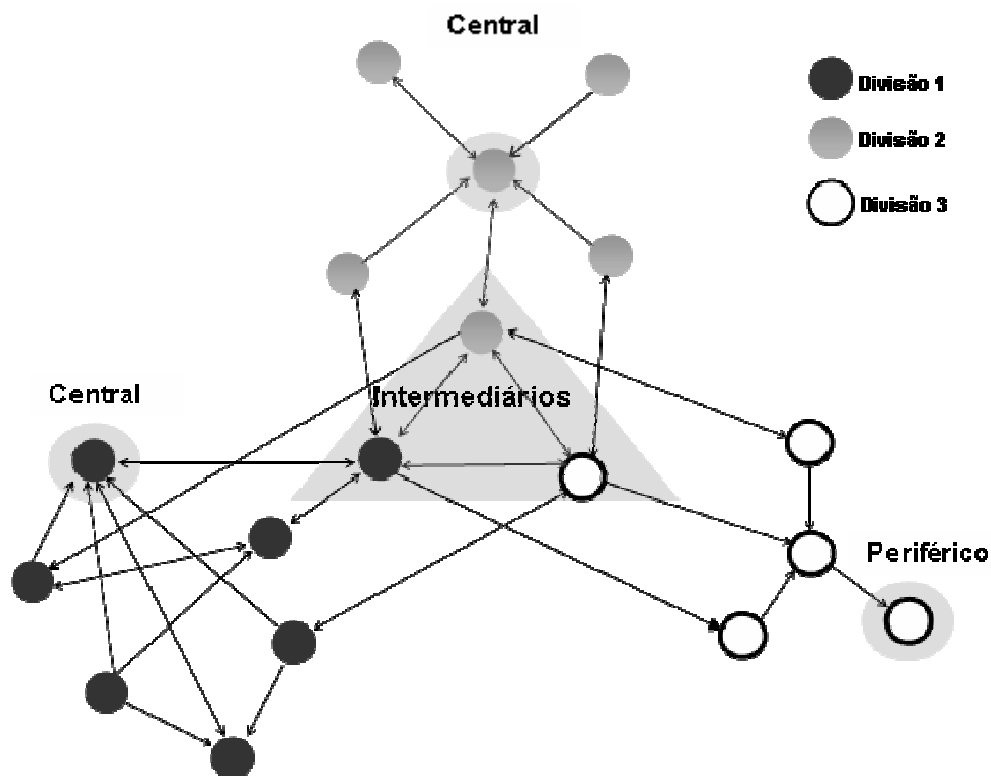


Figura 4: Os três papéis-chave da rede de relacionamentos.(DAVENPORT *et al* ,2007)

Terra (2000) relata que o aprendizado organizacional envolve mudanças de comportamento e modelos mentais. Para o autor, o real aprendizado ou aprendizado complexo só ocorre quando há um *feedback loop*, ou seja, quando os modelos mentais que guiam os comportamentos são alterados pelas próprias respostas que eles provocam. Esse processo, porém, não é automático, sendo necessário que os indivíduos se engajem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com outros.

Ressalta ainda, que o aprendizado é uma atividade social, ou seja, o aprendizado é mais efetivo em grupos. Além disso, o aprendizado ocorreria, principalmente, quando os grupos surgem por consenso, quando a atração entre os

indivíduos é tanto social quanto profissional, comungado assim com Smith *et al* (2000). O aprendizado se dá com o ambiente externo, porém, o ambiente interno também tem que aprender. É muito importante a relevância de diferentes perspectivas, o que reforça a importância do modelo proposto, já que o autor reforça que além dos contatos com outros e de experiências concretas, verifica-se, cada vez mais, que os processos criativos e de aprendizado individual se beneficiam, sobremaneira, de diferentes perspectivas e, em geral, envolvem a combinação de conhecimentos de diferentes campos do saber, sendo primordial a pesquisa.

2.8 Aprendizado Organizacional e a Pesquisa de Mercado

Para Barabba (1984, 1999) e Barabba *et al* (1977,2002), a capacidade de ouvir, ouvir bem e ouvir as vozes certas é uma pré-condição para a criação de conhecimento do mercado da empresa. Para esta, ouvir tem uma finalidade definida com respeito à construção de uma base e conhecimento, sobre a qual podem ser tomadas as decisões baseadas no mercado, conforme Figura 5.

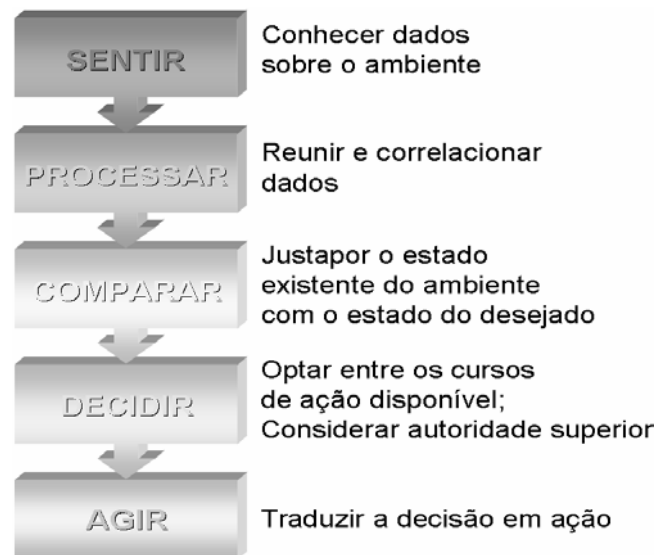


Figura 5: Construção do Comando.(BARABBA,1999)

A pesquisa de mercado é o mecanismo sensorial tradicional para a empresa. A noção de que a organização de *marketing* é proprietária do cliente leva a consequência natural de que o marketing assume a responsabilidade por ouvir o

mundo exterior, aferindo e avaliando as necessidades dos clientes, prevendo a demanda para os produtos existentes e futuros e identificando ameaças competitivas. A pesquisa de mercado transformou-se em um campo especializado que requer muito treinamento e prática. Como nota-se: (1) Avaliar as necessidades de informações sobre o Mercado; (2) Medir o Mercado; (3) Armazenar, recuperar e exportar os dados; (4) Descrever e analisar as informações do mercado e; (5) Avaliar a pesquisa e estimular os indivíduos certos.

A pesquisa tradicional pretende que as informações que vão do mercado para a empresa passem por uma prova. Essa prova é um esforço deliberado para minimizar a tendenciosidade humana em projeto experimental, procedimentos de amostragem, na construção e administração de questionários e as muitas outras coisas envolvidas na coleta de dados. A escuta para Barabba (1984, 1999) e Barabba *et al.* (1977, 2002) pode ser descrita de dois modos: focalizada e aberta. Pode-se tentar ouvir tudo, mas isto estaria além dos recursos, significando que precisa se identificar o que se está ouvindo.

A escuta focalizada é um meio eficiente de satisfazer a maior parte das necessidades de informações da maioria das organizações. Quando bem executada, ela pode responder perguntas a respeito das necessidades e desejos dos clientes, das dimensões de mercados específicos e da demanda prevista.

A escuta aberta proporciona descobertas acidentais, é uma ampla busca pelo inesperado, um meio de explorar um amplo espectro em busca de *insights*, surpresas, oportunidades e ameaças.

Day (2001) ressalta que as organizações orientadas para o mercado utilizam muitos dispositivos para abrir sua “mente” coletiva a novas informações que possam antever oportunidades e novas ameaças da concorrência e prever com maior precisão como o mercado irá reagir a mudanças de estratégias. Para o autor, em toda organização orientada para o mercado existe abertura a tendências e fatos que representam oportunidades de mercado.

Nesse sentido, faz-se necessário ouvir os envolvidos no processo. Barabba (1984, 1999) diz que tornar-se uma empresa baseada no mercado requer muito mais do que simplesmente ouvir os clientes, já que alguns consumidores podem mais que os outros. Há muitos intermediários entre muitas grandes organizações e seus clientes finais. Todos precisam encontrar maneiras de ouvir os consumidores finais

dos seus produtos ou aceitar os intermediários como consumidores e ouvir as indicações deles, argumentos em que se fundamenta o modelo desenvolvido nesta tese.

A maior parte da escuta é dirigida aos atuais clientes, mas vários outros tipos de clientes devem ser considerados: inovadores, líderes de opinião, conhecedores do mercado e primeiros usuários e divide em três grupos, ou seja: (1) O cliente, que inclui tanto consumidores como elementos no sistema de distribuição que aceitam produtos da empresa; (2) A comunidade, que é composta de consumidores em um contexto social, os interesse do governo que procuram representá-los, os grupos de interesse especiais que têm ponto de vistas fortes sobre questões específicas e a concorrência pela atenção e pelos recursos dos clientes e da comunidade e; (3) A empresa, que além de si mesma, inclui o que está no lado oposto ao do cliente e da comunidade: fornecedores e investidores.

Em busca de dirimir estes conflitos é que se desenvolveu o modelo desta tese, pois, através da percepção, se obterá o aprendizado organizacional, não apenas na percepção aspecto de grupos individualizados, muitas vezes conflitantes, mas sim dirigido para os aspectos coincidentes de percepção do ambiente interno e externo.

Essas decisões baseadas no mercado levam ao desenvolvimento de produtos e serviços que os clientes tanto como compradores, quanto como cidadãos, sentem-se satisfeitos em comprar. Esses são produtos e serviços que: (1) Oferecem características de desempenho que o Mercado alvo deseja e pode comprar; (2) Podem ser fornecidos pela empresa com lucro e; (3) Estão dentro dos limites das restrições da comunidade.

Nesse sentido, conclui-se que os colaboradores nas tomadas de decisões e os indivíduos responsáveis por inovação e projeto precisam ouvir ativamente, já que a inovação é um conceito vinculado ao aprendizado organizacional, obtido através de uma cadeia de informações e também nos serviços de pós-venda.

2.9 Aprendizado Organizacional e os Serviços Pós-venda

Inglis (2002) relata que cada vez mais o serviço pós-venda é reconhecido como parte integrante da cadeia de valor. Cria valor econômico, uma vez que freqüentemente representa a melhor oportunidade de maior margem de lucro.

Também mostra ser um excepcional mecanismo para reunir informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos.

A empresa deve transformar o departamento de serviços, fazendo com que passe de um centro de custo (ou um fraco participante do negócio) a uma fonte valiosa de vantagem competitiva e utilizar o *e-business* como agente modificador de sua capacidade de prestar serviços. A organização consegue realizar essas estratégias de duas formas:

Em primeiro lugar, as organizações precisam criar uma estratégia de serviços voltada para o cliente que gere receitas e lucros significativos e crescentes. Em seguida, elas têm de executar essa estratégia de forma a ampliar significativamente a eficiência e aumentar a retenção de clientes em longo prazo, através de indagações expostas no Quadro 5.

Quadro 5: Estratégia e execução do serviço: perguntas críticas.

Pergunta principal:	
Qual é o melhor modo de estruturar o serviço ao cliente e apoiar o avanço desse negócio?	
Perguntas de tipo de linha:	Pergunta sobre entrega e infra-estrutura:
Qual é a estratégia correta para ir ao mercado?	Qual é o modelo operacional apropriado?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentação/dinâmica; ▪ Ofertas de serviços; ▪ Base para vantagem competitiva; ▪ Precificação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciamento do contato com os clientes; ▪ Gerenciamento de desempenho; ▪ Força de trabalho; ▪ E-business/tecnologia; ▪ Organização/estrutura; ▪ Colaboração com parceiros de canal.
Pergunta sobre diferenciação:	
Qual é o impacto esperado sobre a retenção de clientes e os resultados?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base para diferenciação; ▪ Implicações na precificação; ▪ Impacto sobre participação no mercado; ▪ Impacto sobre receita de vendas e lucratividade. 	

Fonte: Inglis (2002).

Inglis (2002) relata ainda, que as organizações que compreendem as nuances do atendimento ao consumidor começaram a se mover em direção à personalização

em massa há poucos anos, à medida que fizeram a personalização dos seus produtos. Essa abordagem de fazer as coisas sob medida, entretanto, requer monitoramento ativo do uso do produto, acompanhamento acurado dos estágios de ciclo de vida e gerenciamento estratégico dos contatos com os clientes. A *Internet* cria novas oportunidades para o serviço eficaz por meio do gerenciamento eficaz da informação: ela também amplia a capacidade de colaborar com parceiros de serviços tradicionais. Por exemplo, um *call center* pode utilizar um sistema de diagnóstico que habilite alguns representantes a utilizar novas técnicas de *e-business* para identificar e resolver problemas a distância. Esses representantes podem mandar ao cliente a solução pela *Internet* ou enviar um fornecedor de serviços. A informação sobre os requisitos do serviço e o gerenciamento dessa informação devem ser tratados em canais diferentes quando apropriados, para que possam permitir a geração de inovação.

2.10 Aprendizado Organizacional e Inovação

No que diz respeito ao aprendizado organizacional e o conhecimento, destaca-se que é por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva.

Fleury (2001) afirma que, em uma empresa, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis: (1) No nível do indivíduo: O processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas e que se dá por meio de caminhos diversos; (2) No nível do grupo: A aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelos indivíduos do grupo e; (3) No nível da organização: O processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação, partilhados pelo grupo, institucionaliza-se e se expressa em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Barabba (1999) e Barabba *et al.* (2002) afirmam que a necessidade dos indivíduos aprenderem continuamente é hoje universalmente aceita. As rápidas mudanças tecnológicas e a taxa acelerada dos aumentos dos conhecimentos exigem que os indivíduos continuem a aprender em ritmo rápido. Assim, do ponto de vista organizacional, uma empresa melhora à medida que seus membros aumentam seus

conhecimentos.

Barabba (1999) relata que o aprendizado individual é necessário ao sucesso da organização em um ambiente dinâmico e complexo, porém, para um funcionamento sustentado e bem-sucedido da organização, os colaboradores devem não só aprender individualmente, mas aprendizado também deve contribuir para o conhecimento comum dos ambientes interno e externo, nos quais os membros da empresa, individualmente ou em grupo, pensam e trabalham.

O conhecimento compartilhado possibilita que os indivíduos ajam de comum acordo, com as ações integradas fluindo de compreensão comum de como funciona o mundo.

O conhecimento organizacional como sendo uma parcela compartilhada consensual (a interseção) daquilo que indivíduos observam no mercado. Especificamente sabe-se que é relevante para sua ação coletiva, demonstrado na Figura 6.



Figura 6: Conhecimento Organizacional (BARABBA ,1999)

É estabelecido mediante um diálogo no qual cada indivíduo apresenta conhecimento ao grupo, que chega conjuntamente ao conhecimento organizacional relevante, compartilhado por todos.

O conhecimento “organizacional” resultante, portanto, é muito mais rico do que o conhecimento de qualquer indivíduo e é compreendido e internalizado de forma mais profunda por todos os envolvidos.

O desafio para a organização é desenvolver processos que tragam à superfície os conhecimentos tácitos individuais, para que esses possam ser alcançados pela organização. O autor se utiliza das palavras de Nonaka e Takeuchi (1997) “as empresas que criam conhecimentos são competentes na conversão de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos e perpetuação da interação dinâmica de conhecimentos tácitos explícitos, para criar um efeito espiral de conhecimentos em avanço contínuo”.

Barabba (1999) Barabba *et al.* (2002) alerta que existem relativamente poucos problemas com o aprendizado e o compartilhamento dentro das funções. A comunicação dentro dos silos (micro-organismos organizacionais que detém conhecimentos especializados, como, por exemplo, a área de recursos humanos) apesar de não ser totalmente isento de problemas, flui de maneira homogênea ao longo da organização. É provável que os integrantes de cada silo tenham um conjunto comum de responsabilidades e falem uma linguagem técnica única, pois em geral têm um processo de negócios centrado nas mesmas premissas, conforme apresentado na Figura 7.

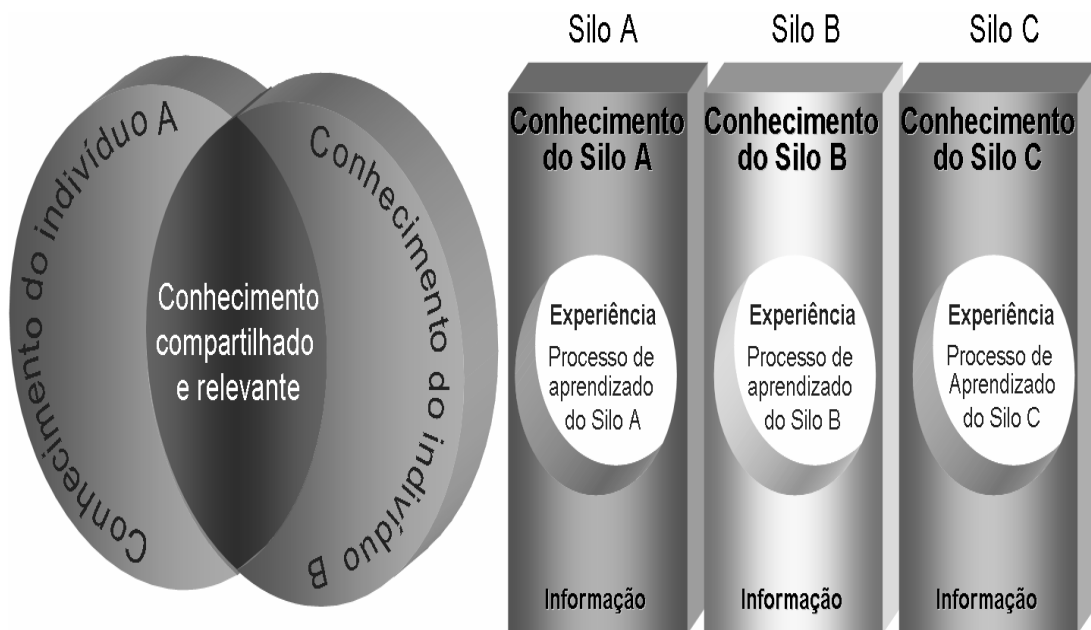


Figura 7: Conhecimento Organizacional x Aprendizado. (BARABBA, 1999).

A acumulação de conhecimentos especializados dentro das funções é fundamental para a força da organizacional tradicional. Infelizmente, se a troca de conhecimentos especializados for na fronteira entre dois setores organizacionais (paredes do silo) não são encorajadas.

As áreas específicas das organizações aprendem algumas coisas e possivelmente deixa de aprender outras, devido ao caráter particular de sua perspectiva. Não se tem conhecimento de nenhum mecanismo para conectar as informações básicas ou os conhecimentos resultantes com aqueles mantidos em outras partes da organização.

A aprendizagem organizacional é obtida também em novos modelos estratégicos de gerenciamento da cadeia de valor como as redes setoriais.

2.11 Aprendizado Organizacional e as Redes Setoriais

Porter (1998) informava a importância dos agrupamentos de organizações de um determinado setor, denominando de *cluster* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) as concentrações geográficas de organizações de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Estas podem ser fornecedores de insumos especiais – componentes, máquinas, serviços – ou provedores de infra-estrutura

especializada.

Em geral, os *clusters* também se expandem em direção aos canais de distribuição e clientes e marginalmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e organizações de setores afins. Podem incluir, ainda, instituições, governamentais ou não, como universidades e associações comerciais. Essas instituições oferecem treinamento, informação, pesquisa e apoio técnico.

Porter (1998) afirma também que os clusters são uma forma alternativa de organização da cadeia de valor. Comparada com as transações de mercado entre compradores e vendedores dispersos e heterogêneos, a proximidade física de empresa e instituições, assim como as sucessivas trocas de experiência e conhecimento, facilita a confiança, sem impor às organizações as características de inflexibilidade da integração vertical ou os desafios de criar e manter associações formais como redes, alianças e parcerias.

Assim, um *cluster* de organizações e instituições independentes e informalmente vinculadas representa um modelo organizacional robusto, que oferece vantagens em fatores como eficiência, flexibilidade e compartilhamento da informação.

As fronteiras de um *cluster* são definidas pelos elos e pela interdependência entre os diferentes setores e instituições. Por isso, embora geralmente, os *clusters* permaneçam confinados às fronteiras políticas, nada impede que eles cruzem fronteiras estaduais e até nacionais.

Porter (1998) expõe ainda que além de melhorar a produtividade, os clusters permitem o compartilhamento de informações, desempenhando papel fundamental na capacidade de inovação permanente nas organizações. Os consumidores mais exigentes costumam fazer parte dos *clusters*, as organizações participantes geralmente dispõem de uma janela mais adequada para o mercado do que seus concorrentes isolados.

Neste contexto, Sgourev e Zuckerman (2006) advogam que em um mundo em que a globalização é crescente, organizações de todos os tamanhos devem estar em sintonia com o que está acontecendo além das fronteiras de seus mercados principais, inclusive tendências de inovação, expondo as vantagens de integração através das redes setoriais. Enquanto as associações setoriais são a forma mais conhecida para a interação entre companhias de um mesmo setor de atividade, as redes setoriais reúnem pequenos grupos de pares (organizações equivalentes uma à outra) não-concorrentes, que se

encontram regularmente em um clima de significativa intimidade e confiança, para trocar informações e discutir assuntos relativos ao desempenho empresarial.

As redes setoriais ajudam seus membros a aprender pela experiência de seus pares e enfrentar problemas profundamente enraizados e comuns e muitas companhias. Esses problemas assumem duas formas, como a miopia e inércia.

Para Sgourev e Zuckerman (2006), as informações a que se tem acesso por meio de uma rede setorial são fundamentais no combate a miopia. Participar de uma rede desse tipo permite à empresa aumentar suas capacidades e obter melhor noção de sua posição no mercado.

Os membros do grupo geralmente relatam que informações em profundidade obtidas nas redes setoriais não estão disponíveis em outras fontes tais como fornecedores, concorrentes ou clientes.

Sgourev e Zuckerman (2006) relatam que quanto a inércia, uma das funções mais importantes das redes setoriais é estimular seus membros a fazer mudanças que levem ao aumento do desempenho.

2.12 Papel do Fator Humano nas Organizações

O grupo de *stakeholders* que se constitui no principal fator de produção contemporânea, é o fator humano, denominado de funcionário ou colaborador.

Lacombe (2005) declara que as organizações já se deram conta da importância dos indivíduos e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala.

Embora os indivíduos precisem ser administrados pelas organizações, não se pode perder de vista que os colaboradores são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

Becker *et al.* (2001) descrevem o papel dos recursos humanos nas organizações como mostrado no Quadro 6.

Quadro 6: Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.

1	2	3	4
O crescimento da receita decorre, em última instância, do aumento da satisfação dos clientes, que, por sua vez, é impulsionada pela inovação dos produtos e pela confiança nos prazos de entrega, entre outros fatores;	A inovação dos produtos depende intensamente da disponibilidade de pessoal talentoso, com experiência significativa na empresa. Por meio de métodos de seleção e programas de retenção baseados na competência, o departamento de recursos humanos contribui para o provimento de profissionais estáveis e talentosos em Pesquisa & Desenvolvimento – P&D;	A confiança nos prazos de entrega depende, em parte, da existência de um efetivo de pessoal ótimo na área de fabricação. Ainda que os índices de rotatividade da mão-de-obra sejam baixos, a empresa deve preencher as vagas com rapidez. Ao reduzir o tempo de ciclo do recrutamento, o departamento de recursos humanos garante a disponibilidade de pessoal de produção nos níveis almejados; e,	A melhoria da produtividade requer a continuidade de programas de produção ótimos o que, por sua vez, exige a preservação de efetivo de pessoal ótimo. Mais uma vez, o tempo de ciclo do recrutamento do departamento de recursos humanos afeta a disponibilidade de mão-de-obra para atender às necessidades da área de fabricação.

Fonte: Becker *et al.*, 2001.

Pode-se detectar que os colaboradores têm grande influência por todo o sucesso das organizações, devendo os gestores responsáveis pelo desenvolvimento de suas competências realizá-los de forma continuada para o reforço das competências já existentes e o desenvolvimento de novas competências requeridas pelo mercado.

Assim para que os colaboradores possam melhor desempenhar seu papel nas organizações é necessário o desenvolvimento das suas competências.

2.12.1 Competências Essenciais

Para Picarelli (2002) e Nisembaum (2000), a gestão por competências é uma forma avançada e administrar, sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização.

A gestão por competência, para os autores, preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos por todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização.

O conceito de competência surgiu com base nas *core competências*, ou competências essenciais, conceito desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995). De acordo com os autores, o aumento de competição entre as organizações, conhecimentos altamente perecíveis, principalmente sobre a tecnologia e grande instabilidade, são alguns dos fatores que fizeram – e fazem – com que as organizações passem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade e generalidade.

Para Picarelli (2002) e Crawford e Cabanis-Brewin (2006), competência é o conjunto de características percebidas nos indivíduos, que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes levando-as a um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho. Seus componentes estão listados no Quadro 7.

Quadro 7: Conjunto de características das Competências.

1	2	3
Conhecimentos: são o “saber” adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias;	Atitudes: são os comportamentos do colaborador, a forma como ele age com pares, superiores e subordinados. As atitudes estão ligadas à sua personalidade;	Habilidades: são o “saber fazer”, ou seja, é o saber colocado em prática.

Fonte: Picarelli, 2002; Crawford e Cabanis-Brewin, 2006.

Em relação às dimensões em um modelo de gestão de competências, a Figura 8 a seguir abordará acerca dos tipos de competências normalmente presentes nas organizações. Sua combinação depende do modelo que será adotado, mantendo sintonia e aderência com os objetivos estratégicos da organização.



Figura 8: Tipos de Competências Presentes nas Organizações. (PICARELLI, 2002).

Quanto às competências essenciais da empresa, Oliveira Jr. (2001) afirma que para reconhecer as competências essenciais da organização, é necessário entender o porquê de uma organização alcançar resultados superiores e quais são as capacidades distintas que sustentam tais resultados.

Conforme esse ponto de vista, competências ou capacidades podem assumir um caráter dinâmico, pois precisam ser transformados com o objetivo de atender às mudanças do ambiente competitivo, em um processo ininterrupto. Principais características das competências essenciais, no Quadro 8.

Quadro 8: Principais Características das Competências Essenciais.

1	2	3	4
Abrangência corporativa: competências essenciais fornecem a sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação. Não são propriedades de uma área ou indivíduo isoladamente;	Estabilidade no tempo: Produtos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma corporação. Competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente do que os produtos;	Aprendizagem ao fazer: Competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia-a-dia. Quanto mais se investe e desenvolve em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores;	Lócus competitivo: A competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A competição atual se dá em torno de competências e não de produtos e serviços.

Fonte: Oliveira JR, 2001.

De acordo com Picarelli (2002) e Crawford e Cabanis-Brewin (2006), verifica-se que as mesmas competências essenciais, que asseguram a vantagem da empresa, podem-se constituir uma fonte de dificuldades para a empresa do futuro. Isso implica afirmar que essa “rigidez essencial”, que inibe a inovação, é decorrente da dificuldade que as organizações (e os indivíduos) têm em mudar, principalmente quando o comportamento e as ações gerenciais, que precisam ser modificadas, pois são as que alavancam o sucesso do negócio. Por esta razão, afirmam que a tarefa da administração é prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências.

Estas novas competências que são exigidas pelo mercado, resultam na necessidade das competências existentes sofrerem atualização constante em suas competências individuais para a formação das competências organizacionais, já que dizem respeito ao negócio atual da organização no que o modelo desenvolvido nesta tese prestará auxílio, uma vez que está pautado na percepção dos *stakeholders* internos (ambiente interno) e *stakeholders* externos (ambiente externo), permitindo assim uma aplicação melhor direcionada dos recursos.

Nóbrega (2004) corrobora a idéia de Crawford e Cabanis-Brewin (2006) no que diz respeito ao fato de que a maneira de preparar colaboradores não é colocando o foco em seus atributos, mas em sua capacidade de aprender. Para eles, é só fazendo cursos na “escola da experiência” que os indivíduos adquirem as competências para fazer o que precisa ser feito.

Oliveira Jr. (2001) relata que a competência essencial deve ter uma natureza dinâmica para preveni-la de se tornar uma rigidez essencial, principalmente em ambientes caóticos e turbulentos: Dinâmica, assim, refere-se à capacidade de renovar competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em mudança, acarretando respostas inovadoras.

Para Fleury e Fleury (2001), uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em tecnologia *stricto sensu*: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios. Ademais, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistêmico processo de aprendizagem, que envolve desenvolvimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Para que haja uma percepção constante do mercado, procurando solucionar a defasagem da percepção de cada indivíduo e a realidade, é que se propõe o desenvolvimento do modelo desta tese, onde o resultado esperado é o alinhamento direto das competências existentes, de forma que o ambiente interno esteja em sintonia com os anseios do ambiente externo.

Drucker (2002-A) afirma que todas as vezes que ocorre uma defasagem entre o que é perceptível ao indivíduo e a realidade, provoca uma incongruência entre o contexto e o comportamento, comprometendo sua atuação e conseqüentemente a da organização, uma vez que o potencial dos indivíduos está distribuído por toda a organização. A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingir de um propósito específico, conforme Figura 9.



Figura 9: A Intercessão das Três Dimensões da Competência. (LIMA, 2002).

O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo: pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes, à consecução de determinado propósito ou à obtenção de alto desempenho no trabalho.

Faz-se necessário destacar Gramigna (2002, 2004), afirmando que as competências são formadas a partir da atitude. Diante do exposto, pode-se notar que essa dimensão acerca da competência demonstra o grau de envolvimento do indivíduo e disposição de realizar, entrando como segundo componente: o conhecimento, que traz o suporte para tornar realidade, a vontade oriunda da atitude, dando, então, a origem da segunda dimensão que é a habilidade que correspondente ao saber fazer. A ilustração apresentada reforça a necessidade de conceituar e desdobrar as competências para o aproveitamento no processo de desenvolvimento do indivíduo e, conseqüentemente, da organização.

Chowdhury (2003) e Barabba e Zaltman (1991) ressaltam que os talentos prosperam nas organizações que os ajudam a oferecer, de forma consistente. Assim, produtos que os clientes comprem em detrimento dos da concorrência, enquanto retornam um valor excepcional aos empresários e outros acionistas, fazem acontecer o conceito de competência organizacional.

2.12.2 Competência Organizacional

Le Boterf (2003) comenta que a competência coletiva de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as

competências individuais de seus componentes. Isso implica destacar que os resultados somente serão considerados de alta qualidade se a integração entre os componentes fluir de forma positiva.

Para Ulrich e Smallwood (2004) e Klein (1998), capacidades organizacionais são as qualificações, as habilidades e os conhecimentos coletivos da empresa. São os frutos do investimento em seleção, contratação, treinamento, remuneração e comunicação. A capacidade organizacional forma a identidade e a personalidade da organização, que são de difícil mensuração. Tais capacidades dão ao investidor a certeza de lucros futuros, conforme Figura 10.

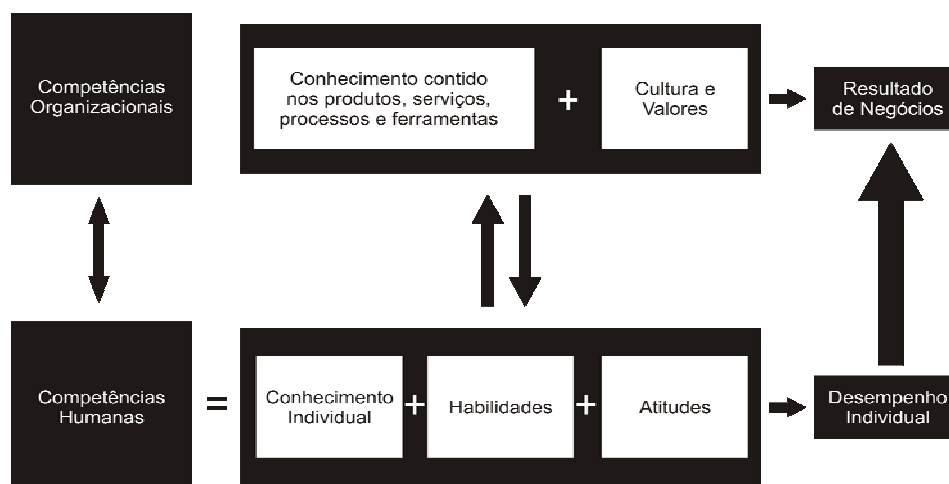


Figura 10: O Processo de Gestão por Competências.

Uma competência organizacional surge quando a empresa explora a combinação de habilidades das pessoas. As competências organizacionais permitem à empresa transformar *know-how* técnico em resultados, como expostas no Quadro 9.

Quadro 9: Capacidades Organizacionais.

	CAPACIDADE	DEFINIÇÃO
1	Talento	Saber como atrair, motivar, formar e reter gente competente e empenhada. Colaboradores competentes têm a qualificação para satisfazer a empresa de forma regular e previsível. Os meios de avaliação dessa capacidade estão nas medidas de produtividade, estatísticas de retenção, pesquisas com colaboradores e observação direta.
2	Agilidade	Saber fazer mudanças importantes com rapidez. Habilidade da organização em reconhecer oportunidades e agir rapidamente. É possível monitorar a agilidade. O líder deve considerar a criação de um índice de retorno sobre o tempo investido para monitorar quanto tempo levou para que algo fosse feito e o valor gerado pela atividade.
3	Mentalidade compartilhada e identidade de marca coerente	Garantir que os colaboradores e clientes tenham sempre a mesma imagem e as mesmas experiências positivas na organização. Medir o grau de consenso dos colaboradores sobre o futuro da empresa. Pedir o <i>feedback</i> de importantes clientes sobre a identidade da marca da empresa. Quanto maior o grau de alinhamento da mentalidade interna e externa, maior será o valor dessa capacidade.
4	Responsabilização	A responsabilização pelo desempenho vira uma capacidade organizacional quando o pessoal entende que deixar de cumprir as metas não é aceitável na empresa. Para medi-la é possível utilizar ferramentas administrativas como formulários de avaliação de desempenho.
5	Colaboração	Existe colaboração quando a organização cruza fronteiras no trabalho para garantir a alavancagem, operando de forma mais eficaz graças à combinação de serviços ou à partilha de idéias e talentos através de fronteiras.
6	Aprendizado	Saber gerar e generalizar idéias de impacto. Abrir mão de práticas defasadas e se adaptar a novas. Uma organização gera novas idéias com o <i>benchmarking</i> , a experimentação, a aquisição de competências e do aprimoramento contínuo. Tais idéias são generalizadas quando ultrapassam fronteiras de tempo, espaço ou divisão.
7	Liderança	Saber direcionar líderes por toda organização. Empresas que reiteradamente produzem líderes eficazes em geral têm uma marca de liderança, uma noção daquilo que o líder deve ser, saber e fazer. Incentivar potenciais líderes a participar de equipes temporárias, missões multifuncionais e atividades de treinamento na prática.
8	Conexão com o Cliente	Saber criar relacionamentos duradouros e de confiança com clientes especiais. A conectividade com o cliente pode ser acentuada quando grande parte dos colaboradores tem expressiva exposição ou interação com os clientes externos. Para monitorar essa capacidade, identificar as principais contas e acompanhar a participação delas ao longo do tempo, são grandes atividades a serem realizadas na organização. Não esquecendo de aplicar pesquisas regulares de atendimento ao cliente.
9	Coesão Estratégica	Saber expressar e partilhar um ponto de vista estratégico. A coesão estratégica é criada em três níveis: intelectual, comportamental e processual. Os colaboradores devem partilhar uma pauta intelectual, comportamental e processual sobre as estratégias adotadas pela organização.
10	Inovação	A inovação foca o sucesso futuro, não o passado. Ela anima os colaboradores, agrada clientes e gera confiança nos investidores. Para rastrear tal capacidade, recorre-se a índices de vitalidade que monitorem a receita ou o lucro obtidos com um produto ou serviços recém criados.
11	Eficiência	Saber administrar custos. O líder que deixa de administrar custos, provavelmente não terá a oportunidade de aumentar a receita. Eficiência é a capacidade mais fácil de monitorar, através de níveis de estoques, dos custos trabalhistas, do capital empregado, do balanço patrimonial e da demonstração de resultados.

Fonte: Ulrich e Smallwood, (2004) e Klein, (1998).

Fleury e Fleury (2001) suscitam três estratégias, por meio das quais as organizações podem relacionar-se e competir no mercado:

- Excelência Operacional: caracteriza organizações que buscam competir com base em custos, procurando oferecer a seus clientes produtos de qualidade média com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no Produto: caracteriza organizações que procuram oferecer a seus clientes produtos inovadores, revolucionários, resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- Orientação para o Serviço: caracteriza organizações voltadas primordialmente para atender ao que clientes específicos desejam; elas especializam-se em desenvolver soluções e sistemas que identificam e especificam em decorrência de sua proximidade com determinados clientes. Desenvolvendo não só competência como também gerir a experiência.

2.6 A Articulação entre a Estratégia e o Desenvolvimento das Competências

Moura e Bitencourt (2006) destacam a aproximação do conceito de competência à aprendizagem e à mudança, conceitos esses destacados na construção do modelo ora apresentado neste trabalho. Para elas, atividades que primam pela previsibilidade e repetição, dificilmente promovem o desenvolvimento de competências. Continuam expondo que a competência sugere conseguir lidar com eventos inesperados, sendo a base de competências para oferecer respostas frente a situações rotineiras e imprevisíveis, para que recursos individuais e coletivos possam ser colocados em ação, buscando similaridades entre vivências anteriores e atuais.

Logo, mudanças externas e internas ao indivíduo mobilizam ativos para alcançar um resultado, como resolver problemas inéditos. Se o elenco de competências adquiridas detecta uma situação inesperada, promovem-se mais uma instância de aprendizagem.

Nesse contexto, a gestão por competências prioriza a noção de processos, dando um lugar privilegiado à aprendizagem da autonomia como autodesenvolvimento e verifica-se que a aprendizagem da iniciativa ocorre por meio da intersecção de três elementos, ou seja, o desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre saber, o saber-fazer e o saber-agir.

Em sua obra, Bitencourt (2005) destaca que, ao se integrarem concepções de diversos autores, os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências estão associados ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes, demandam assim, capacitação e se traduzem na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho.

Implicam também, segundo Bitencourt (2005), em articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos, produzindo questionamentos constantes e desencadeando um processo de aprendizagem individual, na qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento), transferida e consolidadas por meio do relacionamento com outros indivíduos (interação).

Para a autora, o fato de a organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que: a missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado. A competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e indivíduos, os conhecimentos, habilidades e capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha vantagem competitiva, levando a aprendizagem coletiva e organizacional a alavancar os processos de mudança.

Os processos de mudança, que se processam não só com mais velocidade mais também envolvem cada vez mais complexidade principalmente quanto à elaboração de produtos que exigem serviços associados, resultando assim em um *mix* que deverá ser gerenciado, além da necessidade do desenvolvimento do processo de comunicação interna e com o mercado, levam a necessidade de capacitação de forma dinâmica dos colaboradores.

2.7 Capacitação do Capital Humano

Não é recente a preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados para o desempenho eficiente de dada função. Taylor (1966), já alertava para a necessidade de as organizações contarem com “*homens eficientes*”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta.

À época, baseadas no princípio *taylorista* de seleção e treinamento do trabalhador, as organizações procuravam aperfeiçoar em seus empregados as

habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se basicamente às questões técnicas ligadas ao trabalho. Taylor (1966) via a necessidade permanente de aplicar métodos de administração, para garantir a consecução de seus objetivos.

Das idéias de Ford a partir de 1913 com o advento da linha de montagem, saltam os processos para rápido desenvolvimento de gerenciamento pelas organizações pós Segunda Guerra mundial até o final da dos anos 50 e finalmente para abertura e rapidez de desenvolvimento nos anos 70 e 80 através do imperativo das tecnologias, em especial as tecnologias de informação. Estes fatores permitiram a otimização do trabalho de planejamento, requerimento, organização, previsões, e acompanhamento de serviços.

Mundim *et al.* (2002) ressaltam que é importante notar que o desenvolvimento de produtos deve ter uma abordagem de integração dos vários tipos de sistemas para suportar o projeto e a operação de inúmeras e complexas atividades de engenharia. Ou seja, deve ter uma abordagem multidisciplinar. Este desenvolvimento requer também o trabalho em equipe, a aplicação de práticas simultaneamente e diversos métodos de desenvolvimento, provocando uma intensa e eficiente interação entre diferentes áreas da engenharia, noções gerenciais, visão sistêmica e integrada do negócio e relacionamento interpessoal, a fim de projetar melhores produtos. Para eles, a fragmentação dos conhecimentos destas áreas pode trazer sérias conseqüências para as atividades de projeto, onde a criatividade do projetista pode ser limitada pelo alto grau de especialização.

Uma forma de auxiliar esta capacitação profissional baseia-se na utilização de uma nova abordagem de aprendizagem de desenvolvimento de produtos, caracterizada pela didática ativa, denominada cenário, que constitui a base do desenvolvimento do modelo do presente trabalho.

Mundim *et al.* (2002) afirmam que a “simples” introdução de equipamentos de alta tecnologia vem a se constituir na solução dos problemas de produtividade, competitividade, eficácia e eficiência produtiva.

Uma vez também que o Projeto de Desenvolvimento de Produto – PDP engloba diversas áreas funcionais de uma organização, muitos dos profissionais envolvidos neste processo possuem apenas visões parciais do todo, devido as especificidades de suas áreas. Uma das principais causas deste problema é que os indivíduos que trabalham em organizações possuem basicamente dois tipos de

cultura: especialistas ou generalistas. No primeiro caso, os especialistas possuem uma ampla experiência em uma área técnica, mas também pouco contato com os aspectos organizacionais e do negócio. Por outro lado, gestores que possuem um conhecimento integrado do negócio, contudo, têm pouca idéia dos aspectos tecnológicos do produto.

Para os autores, considerando-se esses aspectos, uma síntese dos principais requisitos para se tornar um profissional qualificado para o PDP pode ser listada: (1) ter escopo generalista, mas com conhecimentos específicos de uma ou mais áreas, a fim de participar eficientemente de um time multifuncional; (2) desenvolver habilidades de trabalhar em grupo para projetos de desenvolvimento; (3) tornar-se um comunicador eficaz atuando como uma ponte entre desentendimentos que podem surgir entre membros especialistas (silos), conforme preconizado por (Barabba, 1999) de um time multifuncional com o objetivo de que cada um entenda sua responsabilidade e papel particular dentro da visão geral do processo de desenvolvimento de um produto, garantindo um ambiente propício para troca e criação de idéias; (4) ter capacidade para resolver problemas e adquirir autonomamente informações e conhecimentos requeridos não somente para ambiente de trabalho, como também para o desenvolvimento dos colaboradores (educação continuada); (5) ter liderança e ambições de um empreendedor; (6) ser pró-ativo e criativo; e (7) ter conhecimentos gerenciais.

Tais requisitos ressaltam os autores, podem ser relacionados ao conceito de competência na medida em que tratam da capacidade do indivíduo de transformar o potencial de qualificação em ação, graças a uma capacidade de interpretação do mundo que é fruto de todo o processo de socialização do indivíduo, tanto na escola como fora dela.

No presente trabalho adotou-se, como no de Mundim *et al.* (2002), o conceito de competência, onde os colaboradores atuam como agente de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências entregues à organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação do valor do patrimônio de conhecimento da organização. A agregação de valor é algo que o indivíduo entrega para a organização de forma efetiva, mesmo quando o indivíduo sai. Agregação de valor não é atingir uma meta de faturamento ou de produção, mas, melhorar um processo ou introduzir uma nova tecnologia.

Mundim *et al.* (2002) informam uma forma de minimizar o problema, de formar profissionais qualificados para o PDP, que seria fazer com que os indivíduos adquirissem esta experiência dentro das organizações ou mesmo das escolas. Entretanto, poucas são as escolas ou organizações onde os colaboradores podem aprender novas tecnologias acopladas com uma visão integrada do negócio, ou seja, este tipo de aprendizado não é comum, seja nos cursos de graduação das universidades, seja nos cursos de aperfeiçoamento profissional.

Para Amaral *et al.* (2006) suprirem esta necessidade, propuseram o desenvolvimento de cenários educacionais, que busca uma transformação do ambiente atual para uma projeção do ambiente futuros, com base na percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências dos agentes que compõem o ambiente organizacional (*stakeholders*) baseado nos modelos de referencias, ou seja, o modelo a ser seguido, onde o desenvolvimento de produto precisa ser um processo eficaz e eficiente para realmente cumprir sua missão de favorecer a competitividade da empresa.

O modelo engloba a gestão estratégica, a gestão operacional do desenvolvimento e os ciclos de resolução de problemas, de melhoria e de aprendizagem, considerando-se todo o ciclo do produto. Deve considerar, ainda, as melhores e mais adequadas práticas dos fatores de gestão.

A formalização do modelo de gestão e de estruturação do desenvolvimento de produto possibilita que todos os envolvidos (da alta administração, colaboradores das áreas funcionais da empresa e os parceiros) tenham uma visão comum desse processo: o que espera de resultados do PDP, quais e como as atividades devem ser realizadas, as condições a serem atendidas, as fontes de informação válidas e os critérios de decisão a serem adotados. Assim, são apresentadas as formas de capacitação tecnológica no Quadro 10.

Quadro 10: Formas de capacitação tecnológica (*learning*).

1	Aprendizado por operação ou utilização	É o fluxo de informações tecnológicas, obtidas por meio de experiência, seja fazendo testes operando processos produtivos ou desenvolvendo produtos na área para aprender com eles. Por exemplo, é comum que empresas de <i>softwares</i> aceitem desenvolver produtos novos a preço de custo, quando elas pretendem desenvolver uma nova tecnologia que não domina. É uma forma de a empresa custear o aprendizado com o desenvolvimento.
2	Aprendizado pela realização de mudanças organizacionais	Criar mudanças específicas na estrutura organizacional que reforcem a necessidade de desenvolvimento em alguma área. Com a introdução da eletrônica em produtos com tecnologia puramente mecânica, como câmbios e injeção, muitas empresas criaram áreas funcionais unindo profissionais que dominam o assunto como forma de incentivar os profissionais a se preocuparem com aquela determinada tecnologia e criar um centro de competência no assunto dentro da empresa.
3	Aprendizado por meio de contratos de aquisição	Realização de treinamentos formais. Trata-se do oferecimento de cursos para os profissionais. Isso é muito comum nas áreas de <i>software</i> e eletrônica, nas quais novas linguagens de programação e de tipos de equipamentos são constantemente atualizadas pelos fornecedores. Nesse caso, a empresa pode investir em cursos para seus profissionais de desenvolvimento como forma de acelerar a introdução dessas tecnologias.
4	Aprendizado por meio de contratação	A empresa contrata pessoas com conhecimentos técnicos e experiência na área. Deve-se tomar cuidado em relação ao uso desse tipo de instrumento de forma a evitar problemas judiciais por segredos do negócio.
5	Aprendizado por aquisição	A empresa busca profissionais, empresas de consultoria, institutos de pesquisa ou universidades que detenham a tecnologia e realizam contratos de aquisição – seja por meio da compra de direitos sobre patentes ou mesmo a contratação de serviços especializados desses profissionais.
6	Aprendizado por meio de <i>Spin-Offs</i>	Uma forma de as multinacionais diminuir os riscos de investimentos em novas tecnologias tem sido incentivar os colaboradores que tenham interesse em desenvolvê-las a montar sua própria empresa, eventualmente, com investimentos conjuntos entre a empresa e o funcionário. São as chamadas empresas <i>Spin-offs</i> . Nesses casos, a empresa, diminui o risco investindo menos e, caso dê certo, manterá uma parte do negócio, facilitando uma possível reincorporação ou tornando-a um futuro fornecedor.

Fonte: Amaral *et al.* (2006).

Mundim *et al.* (2002) continuam relatando que esta nova abordagem de técnica de ensino é considerada não convencional, já que emprega didática ativa e proporciona um relacionamento democrático entre os participantes, através de sua interação e do vivenciamento de situações em um ambiente que reproduz as condições de uma empresa de manufatura real. Pelo cenário, os indivíduos participam do processo e, conseqüentemente, aprendem mais. As diversas formas de participação podem ser feitas através de apresentações, simulações de tempo real. Afirmam que, na aplicação de um curso de capacitação, o participante assume uma personagem e realiza as atividades e ações conforme o papel deste em um *script*, que é desenvolvido com base no modelo de referência de uma empresa e produto específico, e os conhecimentos relacionados. O curso é então dividido em módulos e, ao mesmo tempo em que a história é contada, os participantes são levados a realizar diversos tipos de atividades.

Relatam ainda, que, antes de se propor novas formas de ensino e treinamento eficientes para capacitação profissional, é necessária a utilização do modelo de

referência como forma de visualização holística do processo de negócio, em questão, assim como forma de mapeamento dos conhecimentos relacionados a este processo, facilitando o entendimento do contexto em que a capacitação ocorre. A questão da aprendizagem tem que ser sempre pensada de forma sistêmica, o que implica na busca da integração organizacional para atingir objetivos compartilhados, seguindo uma estratégia para a qual cada colaborador e/ou cada unidade organizacional saiba como contribuir, onde destacam ainda, que para cada projeto específico, identificam-se diferentes tipos de habilidades e conhecimentos necessários para a criação da capacidade de desenvolvimento, sendo necessário, requer-se o conhecimento prévio de tais necessidades a fim de se treinar tal capacidade.

Outro recurso utilizado na aplicação do cenário foi o desenvolvimento de um aplicativo de educação à distância, por meio da *Internet*, recurso utilizado quando os colaboradores estão distribuídos em várias localidades.

Informam ainda, que um ambiente de educação integrada deve ser sempre planejado conforme os objetivos, necessidades e restrições do processo de aprendizagem dos indivíduos, muitas vezes incluindo formas de educação presencial em conjunto com atividades multimídia ou cursos baseados em computador.

Concluem finalmente, que a fim de se beneficiar das vantagens da abordagem multidisciplinar que o desenvolvimento de produtos oferece, uma empresa deve ter times de desenvolvimento de produtos compostos por profissionais qualificados e não profissionais que trabalhem isoladamente em suas funções específicas, cujos conhecimentos estão retidos em seus próprios silos de conhecimento.

Sugerem que, para formar estes times, o foco de atenção atual deve ser direcionado para a educação multidisciplinar requerida por estes profissionais. A solução é desenvolver a habilidade de se atualizar competências e conhecimentos, ou seja, profissionais de todos os níveis de uma organização devem combinar a *expertise* em alguns conhecimentos técnicos específicos com a capacidade de trabalhar eficientemente em grupo, formar relacionamentos produtivos com clientes e fornecedores, criticamente refletir sobre suas práticas organizacionais e, se necessário, mudá-las, contribuindo, então, para transformar sua empresa em uma organização que aprende.

Lacombe (2005) concorda com os autores quanto a principal razão dos treinamentos oferecidos pelas organizações ser a necessidade de proporcionar ao

empregado novas habilidades ou melhorar as que ele possui, ocasionando na melhoria de qualidade de produção para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que esta fez em treinamento.

Cada um é o principal responsável pelo próprio desenvolvimento, seja desenvolvimento gerencial ou administrativo e autodesenvolvimento e as organizações devem agir como facilitadoras e apoiadoras deste desenvolvimento, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse. As organizações não devem ser responsabilizadas por não desenvolverem os colaboradores, porém, serão prejudicadas com a perda de administradores de alto potencial, se não o fizerem.

O autor indica os seguintes tipos de treinamento: (1) quanto à forma de execução: no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância e (2) Quanto ao público alvo: integração de novos colaboradores, formação de *trainees*, capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento de executivos. A presente tipologia esta explicada no Quadro 11:

Quadro 11:Tipos de Treinamento.

QUANTO À FORMA DE EXECUÇÃO	
1	Também conhecido como <i>on-the-job</i> , o treinamento no trabalho é aquele ocorre no dia-a-dia. As principais formas de treinamento no trabalho são: orientação da chefia, estabelecimento de metas e avaliações, rotações de funções (<i>job rotation</i>), substituições temporárias, orientação por meio de mentores e incumbências especiais.
2	Treinamento formal interno: o treinamento programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho, é denominado treinamento formal interno. São cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções.
3	Treinamento formal externo: o treinamento aberto ao público – programado e executado por universidades e demais instituições de educação, de treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada. É destinado a aperfeiçoar e desenvolver pessoas em novas habilitações ou para proporcionar conhecimentos generalistas de administração, economia ou outros assuntos de interesse geral para as empresas. É um tipo de treinamento vantajoso para as empresas que não precisam treinar muitas pessoas.
4	Treinamento à distância: No passado, treinamento a distância era sinônimo de treinamento por correspondência, que se tornou obsoleto como o desenvolvimento de tecnologia da informação. Atualmente, o uso do computador está tornando cada vez mais comum o treinamento à distância com o uso de videoconferências, de <i>intranet</i> e da <i>internet</i> , apoiado por textos que são distribuídos a todos os participantes antes do início do programa.

QUANTO AO PÚBLICO-ALVO	
1	Integração de novos empregados: Na formação da equipe que a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas, horários de trabalho da empresa, bem como quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações. Esse treinamento tem também a finalidade de dar boas vindas aos novos membros da organização. Além disso, deve dar informações corriqueiras, como o uso do estacionamento, restaurante, cafeterias, uniformes ou roupas aceitas.
2	Formação de <i>trainees</i> : destina-se, em geral, ao pessoal jovem, quase sempre de nível superior, com pouco tempo de empresa. Sua finalidade é preparar essas pessoas para assumir posições de responsabilidade na organização. Além de um programa de integração completo e detalhado, abrange, freqüentemente, uma formação técnica nos aspectos de maior interesse da empresa. O programa pode levar desde poucas semanas até muitos meses.
3	Capacitação Técnico-Profissional: Destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem ou a capacitá-los para outras funções, em geral, de maior dificuldade. Esse tipo de programa não se destina à formação de executivos para exercerem funções gerenciais de alto nível, mas ao aperfeiçoamento de profissionais em assuntos técnicos.
4	Estágios: Estagiários são alunos de instituições de nível superior ou de formação de mão-de-obra técnica reconhecidas oficialmente pelo governo. Não têm vínculo empregatício e, portanto, não são empregados. Muitas empresas usam estagiários como forma de avaliar e treinar jovens presumivelmente com potencial.
5	Desenvolvimento de Executivos: É um programa destinado a formar os futuros administradores de alto nível da empresa, e que, muitas vezes, fica sob a responsabilidade de executivos de alto gabarito que não cuidam dos demais programas de treinamento. O público alvo são executivos jovens de alto potencial que parecem ter condições de assumir posições de alta responsabilidade.

Fonte: Lacombe, (2005).

Atualmente o serviço de atendimento ao cliente é um caminho de suma importância para o sucesso empresarial. Os colaboradores, bem como a alta administração, devem estar cientes deste papel e exercê-lo de forma excelente, tendo em vista a missão corporativa. O sucesso em atingir objetivos estratégicos depende totalmente da capacitação dos empregados (WELLIGTON, 1998).

Esta capacitação envolve quatro aspectos, conforme Figura 11: comunicação, treinamento, motivação e autonomia. Juntas, geram o desempenho propicia o desenvolvimento dos colaboradores que pensam, decidem e agem de maneira pro - ativa e inteligente, de acordo com suas próprias percepções sobre a empresa e contexto competitivo.

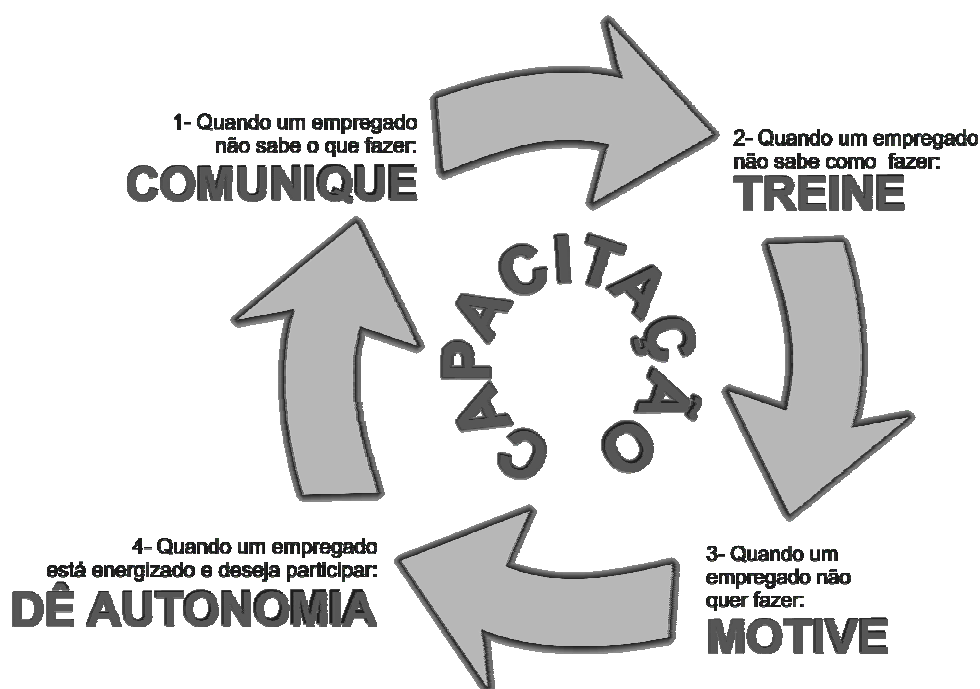


Figura 11: Processo de Capacitação. (WELLIGTON, 1998).

Assim, com a aplicação do modelo pautado na coincidência de cognição da análise dos requisitos de produtos, serviços associados e os canais de comunicação, poderá proporcionar uma visão das necessidades de alinhamento dessas competências de forma objetiva que aperfeiçoe a aplicação dos recursos organizacionais de forma eficaz.

Para que haja a capacitação e esta esteja levando em consideração as condições e características específicas das organizações, é necessária a aplicação da concepção do aprendizado organizacional.

2.15 Considerações

Os temas apresentados neste capítulo abordaram a importância do fator humano gerencial como relevante para o funcionamento das organizações, uma vez que as mesmas só existem quando há uma interação entre os indivíduos que nela atuam.

A capacitação dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento das competências individuais, formando assim, as competências organizacionais, hoje sempre dinâmicas, requerendo cada vez mais o seu alinhamento estratégico.

Em face de escassez de recursos para que as organizações apliquem em todas as suas necessidades, faz-se necessário então desenvolver um modelo de priorização. A presente tese utiliza como escopo a coincidência da cognição dos *stakeholders* internos, que se constituem no ambiente interno e os *stakeholders* externos, que se constituem no ambiente externo formando assim o ambiente organizacional, onde nem sempre há compreensão entre essas duas partes, dificultando assim a manutenção da vantagem competitiva.

Outro tema discutido foi quanto ao aprendizado organizacional que é a capacidade que a empresa possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida, só ocorrendo quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho, com o intuito de antecipar e/ou reagir a mudanças ambientais descartando padrões não mais necessários.

A capacitação do fator humano gerencial é, portanto, fator essencial para que ocorra o aprendizado organizacional e por conseqüência para que a organização esteja sempre preparada para enfrentar os desafios impostos pelo mercado competitivo.

Assim, os temas expostos visam construir um arcabouço teórico para elaboração do modelo de capacitação, preenchendo a lacuna existente, uma vez que não foi encontrado nenhum estudo que tenha coincidência de cognição entre os *stakeholders* internos e externos, existindo modelos onde é pesquisada a percepção de apenas um grupo ou no máximo dois, porém sem confrontação.

As organizações consolidam suas estratégias no mercado através de produtos e serviços e são percebidas pelos *stakeholders* por meio dos canais de comunicação, cujos conceitos são apresentados no Capítulo 3, uma vez que se constituem no objeto de pesquisa.

CAPÍTULO 3 - PRODUTO, SERVIÇO E COMUNICAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DOS *STAKEHOLDERS*

Neste capítulo são descritos os objetos da pesquisa: o produto, serviços associados e a comunicação com o mercado sob a cognição dos *stakeholders* internos e *takeholders* externos.

3.1 Produtos

A definição de produto é de suma importância para que se possa correlacionar com a questão dos serviços e a integração na cadeia de valor no contexto das novas organizações. Nesse sentido, para Gobe *et al.* (2004), o produto “é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, que proporciona benefícios reais ou percebidos, com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor”.

Com base em Kotler (2002), observa-se que o produto “é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo” e ressalta ainda, que os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Assim, pode-se afirmar que os produtos são objetos tangíveis, por isso estes podem ser criados e transferidos. Por possuírem boa durabilidade podem ser manufaturados e usados após algum tempo, enquanto que o serviço é intangível e perecível e consumido simultaneamente ou quase simultaneamente.

Gobe *et al.* (2004) e Kotler (2002) concordam que ao definir o produto é imperativo que se considere a dimensão do consumidor, e esta perspectiva não se limita a dizer que os produtos servem ao atendimento de suas necessidades e de seus desejos, mas também como os consumidores percebem os produtos e os benefícios deles decorrentes, o que sem dúvida se constitui em riscos no processo de desenvolvimento do produto.

Kotler (2002) aponta quatro níveis de produto. Cada nível agrega valor para o cliente e os quatro constituem uma hierarquia de valor para o mesmo. O nível mais fundamental é a central: o serviço ou o benefício fundamental que o cliente está

realmente comprando.

No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em produto básico.

No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo.

No quarto nível, o profissional de marketing prepara um produto ampliado, que excede as expectativas do cliente. A ampliação do produto leva o profissional de marketing a examinar o sistema de consumo: a maneira como o usuário desempenha as tarefas de obter, usar, adaptar e descartar o produto.

3.1.1 Riscos nos processos de desenvolvimento de produtos

Unger e Eppinger (2002) e Stone *et al.* (1998) declaram que as organizações devem considerar a natureza e o nível dos riscos que enfrentam ao determinar o processo de desenvolvimento de produtos dentre os processos disponíveis. As organizações devem se valer de criatividade e promover inovações mais rápidas que os correntes. Para que um processo seja bem sucedido deve considerar os tipos de riscos, conforme o Quadro 12.

Quadro 12: Tipos de risco

1	Técnico: incerteza a respeito de um novo produto quanto à tecnologia aplicada e tipo de fabricação que será desenvolvida;
2	Programação: refere-se à incerteza a respeito de como um novo produto pode ser desenvolvido dentro de um cronograma previsto;
3	Orçamento: a incerteza é relacionada a respeito de como um novo produto pode ser desenvolvido com recursos financeiros disponíveis; e
4	Mercado: incerteza quanto às expectativas do consumidor, se ele atenderá as necessidades do cliente e se terá condições de ser competitivo no mercado.

Fonte: Unger e Eppinger (2002).

Os quatros tipos de riscos não são necessariamente independentes, pois estão sujeitos a outros fatores e citam como exemplo que o risco de qualidade pode às

vezes, ser um subconjunto do risco técnico. A incerteza de mercado pode requisitar a elaboração de novos protótipos adicionais, elevando assim o orçamento, razão de analisar os princípios do desenvolvimento de novos produtos.

Mundim *et al.* (2002) relatam que para desenvolver produtos são necessárias informações e habilidades de membros de todas as áreas funcionais, caracterizando-se como uma atividade, em princípio, multidisciplinar. Além disso, trata-se de uma atividade com uma característica *ad-hoc*, onde cada projeto de desenvolvimento pode apresentar características específicas e um histórico particular, visualizando as organizações a partir de um conjunto de processos e atividades encadeadas e ordenadas cronologicamente, com fluxos de entradas e saídas, visando um objetivo final específico.

As fases do processo de desenvolvimento de produtos não são desempenhadas sequencialmente na prática. Devido à natureza interativa de gerar alternativas, construir e testar, presentes nas atividades de projeto, essas etapas se sobrepõem e interagem continuamente, assim como os indivíduos envolvidos.

A modelagem do processo irá incorporar também outras visões como a do fluxo de informações e a dos recursos utilizados no processo.

Um dos fatores bem conhecidos sobre o Processo de Desenvolvimento de Produtos – PDP é o desafio de gerenciar as incertezas envolvidas no processo, onde as decisões de maior impacto têm que ser tomadas no momento em que existe maior grau de incerteza. Soma-se a isto o fato deste processo basear-se num ciclo: projetar-construir-testar, que gera atividades necessariamente interativas, que precisam ser essencialmente multidisciplinares (trazendo fortes barreiras culturais à integração, a existência de uma quantidade grande de ferramentas, sistemas, metodologias, soluções) desenvolvidas por profissionais/organizações de diferentes áreas, as quais não “conversam” entre si e a conseqüente existência de visões parciais do processo.

Baxter (2000) classifica em três grupos principais os fatores que determinam sucessos e fracassos no lançamento de novos produtos, conforme quadro 13.

Quadro 13: Fatores de sucesso e fracasso do produto

Forte Orientação para o mercado	Representa benefícios significativos e valores superiores para os consumidores
Planejamento e especificações prévias	O produto deve ser definido com precisão e especificado precisamente antes de lançamento.
Excelência técnica	Cooperação entre a área técnica e de marketing.

Fonte: Baxter (2000).

Ocorre também a indicação dos conceitos chave para o desenvolvimento de produtos.

3.1.2 Os novos produtos são desenvolvidos para o consumidor

Para Otto e Antonsson (1995) existem muitos riscos quanto a determinação de um *design* para um produto. Assim, os autores apontam metodologias de análise e declaram que, o *design* de produtos bem sucedido é aquele que consegue pensar com a mente do consumidor, consegue interpretar as necessidades, sonhos, desejos, valores e expectativas do consumidor.

É muito difícil introduzir novos produtos, principalmente aqueles com maior grau de inovação. Os consumidores apresentam tendência conservadora e só estão dispostos a mudar de hábitos se tiverem uma boa razão para isso.

É um problema multifatorial, o sucesso ou fracasso depende de muitos fatores, tais como a simpatia de consumidores, aceitação dos distribuidores, facilidades de fabricação, durabilidade e confiabilidade do produto.

3.1.3 Investir nos estágios iniciais do desenvolvimento

Otto e Wood (1992) desenvolvem uma metodologia para desenvolvimento de parâmetros visando minimizar os riscos no desenvolvimento de produtos. Os estágios iniciais são os mais importantes. Quando o projeto conceitual estiver pronto, deve-se definir o mercado potencial, seus princípios operacionais e os principais aspectos técnicos. Um grande número de decisões terá sido tomada e um considerável volume de recursos financeiros alocados.

Os produtos que começam com uma boa especificação, discutida e acordada entre todos os indivíduos que tomam decisões na organização, e cujos estágios

iniciais de desenvolvimento sejam sempre acompanhados, têm três vezes mais chance de sucesso do que aqueles com especificações vagas ou acompanhamentos iniciais mal feitos, que são minimizados quando observadas as dimensões dos produtos.

3.1.4 Dimensões do Produto

Amaral *et al.* (2006) expõem que os produtos não devem somente atender às funções técnicas definidas na estrutura de funções, mas também ser esteticamente agradáveis para os clientes. A estética é uma parte fundamental dos produtos, já que é o que normalmente atrai o consumidor para a compra, despertando o sentido visual e o desejo da aquisição. A estética do produto está ligada a tudo que o consumidor percebe, do ponto de vista da aparência, como configuração das formas, das superfícies e das cores, logotipo, nome da empresa, embalagens, disposição de detalhes e outras características predominando os aspectos relacionados à beleza.

Para Gobe *et al.* (2004), os produtos possuem três dimensões distintas de atendimento à demanda: estética, psicológica e funcional, conforme apresentado na Figura 12.

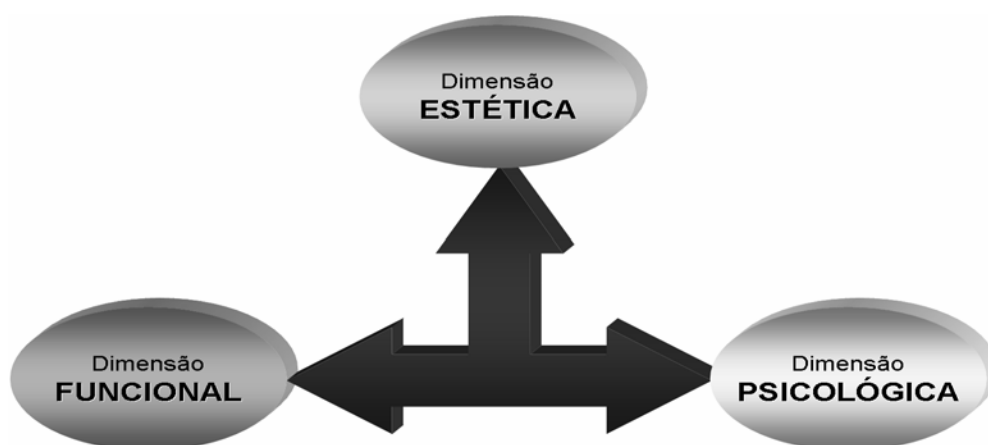


Figura 12 Dimensões do produto. (GOBE *et al.*, 2004).

A dimensão estética consiste na relação que se dá entre um produto e um usuário, em termos de processos sensoriais. O uso sensorial de produtos industriais depende de dois fatores:

- Experiências anteriores com as características estéticas: forma, cor, textura,

superfície, som e outras de acordo com as peculiaridades;

- Percepção consciente dessas características.

A estética tem um papel decisivo no momento da compra, porque é percebida imediatamente. O *design* bem pensado é capaz de estimular a percepção dos compradores e aumentar as chances de venda para o fabricante, posição confirmada por Baxter (2000): “o *designer* de produtos bem sucedido é aquele que consegue pensar com a mente do consumidor: ele consegue interpretar as necessidades, sonhos, desejos, valores e expectativas do consumidor”.

A dimensão psicológica dos produtos está em consonância com a estimativa de satisfação que eles podem gerar para seus usuários envolvendo neste caso o grau de satisfação dos indivíduos com o uso de produtos em aspectos subjetivos e inconscientes.

A percepção simbólica de um produto continua a relatar, quando gerada nos indivíduos, conexões com experiências e sensações vividas anteriormente, sendo determinada pelos aspectos psíquicos e sociais do uso.

Gobe *et al.* (2004) e Stone *et al* (1998) concluem que a funcionalidade está ligada à utilidade básica prevista para um produto. Os atributos que garantem a funcionalidade dos produtos não se apresentam segmentados, mas formam um conjunto.

Para Pahl *et al.* (2005), o grau de originalidade de um produto está relacionado aos graus de diferenciação implementados nas tarefas de um engenheiro de desenvolvimento ou projetista, neste tipo de projeto, sua constituição se dá através de um projeto adaptativo ou alternativo, exposto no Quadro 14.

Quadro 14: Tipologia do projeto de produto.

QUADRO TIPOLOGIA DO PROJETO DE PRODUTO	
Projeto inovador: novas tarefas ou problemas são atendidos por novos princípios de solução ou uma nova combinação de princípios de soluções familiares. Podem-se distinguir dois casos: Na invenção, trata-se verdadeiramente de uma descoberta. Muitas vezes ela está baseada na aplicação de novos conhecimentos científicos; Com a inovação, são concretizadas novas funções e novas características de um produto. Isto pode ocorrer perfeitamente através de uma recombinação de soluções familiares.	
Projeto Adaptativo: o princípio de solução é preservado e somente a configuração é adaptada às novas condições periféricas.	
Projeto Alternativo: dentro dos limites preestabelecidos é variado o tamanho e/ou o arranjo dos componentes os subconjuntos, o que é típico de séries construtivos e/ou sistemas modulares.	

Fonte Pahl *et al* (2005).

3.1.5 Ciclo de vida de um produto

Pahl *et al.* (2005) expõem que as variações do ciclo de vida de um produto são motivadas não só em função do tipo de produto e da sua especialidade, mas também pelo aspecto econômico industrial orientado pelo faturamento, lucros e perdas. A crescente redução do tempo de vida dos produtos reflete na forma e no tempo, no trabalho dos departamentos de desenvolvimento e projeto. Este ciclo fica evidenciado na Figura 13.

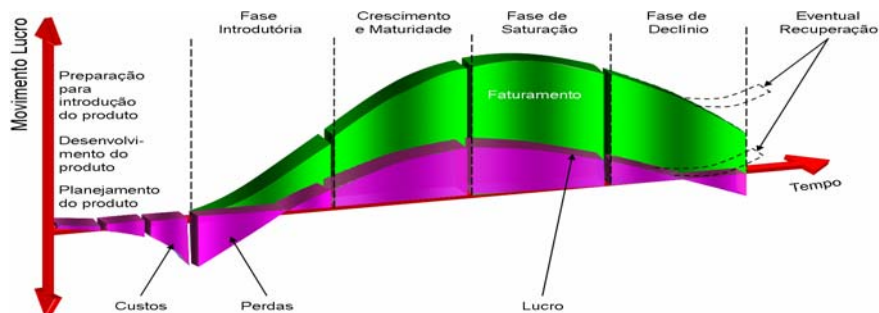


Figura 13: Ciclo de vida de um produto. (PAHL *et al.* 2005)

Para o alcance da fase de saturação, a organização deverá encontrar alternativas que vão da criação de um novo produto substituto ou desenvolver um processo de revitalização. Em qualquer fase, as iniciativas a serem tomadas deveram estar respaldadas nos requisitos do produto.

Estas afirmações comungam com as expostas por Polli e Cook (1969), onde deixam evidente que a projeção e exploração das fases do ciclo de vida dos produtos deverá estar interligada com a programação estratégica da área de *marketing*.

3.1.6 Identificando e relacionando os requisitos do produto

Pahl *et al.* (2005) salientam que a problemática da elaboração de uma lista de requisitos depende da qualidade de subsídios e dados fornecidos por meio de tarefas de desenvolvimento ou de projeto pelos departamentos envolvidos como, logística, gerência de produtos. Dependendo do ramo, somente uma parte das características desejáveis no produto será definida e descrita explicitamente. A outra parte é

desejada pelo cliente. Informam que são requisitos implícitos e para sua determinação deve ser esclarecido:

- De que problema se trata afinal?
- Que vontades e expectativas não declaradas subsistem?
- As condicionantes mencionadas na formulação da tarefa são obrigatórias?
- Que caminhos estão abertos ao desenvolvimento?

Relatam ainda, que para o departamento de desenvolvimento ou projeto, é importante conhecer o cliente ou o respectivo segmento de mercado. A base da lista de requisitos é representada pelo pedido firmado com o cliente e os atributos e performances do produto nele acordados, devendo-se, pelo aspecto legal, levar em conta o cumprimento das leis e das normas, bem como a aplicação de diretrizes.

Um passo orientador para elaboração da lista de requisitos é a conversão destas indicações e requisitos em grandezas relevantes do produto, a serem descritas com os meios auxiliares de um projetista ou engenheiro. Para os autores, a qualidade e a quantidade dos requisitos é decorrente do tipo de cliente, expostos como:

1. Clientes anônimos: poderá tratar-se aqui da logística de distribuição dentro da própria empresa, que coloca uma tarefa sem o pedido de um cliente. Mesmo a segmentação de mercado já definida se enquadra neste tipo de cliente. Muitas vezes, essas tarefas também são decorrentes de resultados de trabalhos de um gerenciamento de produtos.
2. Clientes específicos: trata-se tipicamente de um cliente concreto, que colocou um pedido na empresa. Aqui, também, se enquadram os segmentos de mercado que, da mesma forma, são atendidos pelos demais concorrentes, com produtos de performances iguais ou bastante semelhantes, resultando na formação de requisitos padronizados. Apontam, assim, os tipos de requisitos mostrados no Quadro 15.

Quadro 15: Tipos de requisitos.

1. Requisitos Básicos
Referem-se sempre a requisitos implícitos, isto é, não são manifestados pelos clientes. Atendimento é considerado como natural, sendo que para o cliente, isto é da maior importância. Portanto, eles decidem sobre o sucesso ou o fracasso de um produto. Para o setor de desenvolvimento ou projeto, tem significado muito importante perceber tais requisitos. A informação sobre estes requisitos, as formas de pensamento e as expectativas do cliente, através do setor comercial ou através do gerenciamento do produto, são absolutamente imprescindíveis.
2. Requisitos Técnicos e Específicos do Cliente
Trata-se aqui de requisitos explícitos. Eles são manifestados pelo cliente e freqüentemente podem ser especificados de forma precisa. Com base nestes dados concretos, o cliente utiliza os valores para comparar com os produtos da concorrência. A valoração de cada parâmetro é geralmente determinada pelo próprio cliente.
3. Requisitos de Atratividade
Trata-se de requisitos implícitos. Freqüentemente, os clientes nem se dão conta deles: no entanto, eles podem ser utilizados para diferenciá-los dos concorrentes, onde o cliente nem sempre está disposto a pagar um preço mais elevado por estas características adicionais.
4. Complementar / Ampliar os Requisitos
<p>Pahl <i>et al</i> (2005) esclarecem que, para complementar e ampliar os requisitos estabelecidos, dois métodos se consolidaram:</p> <p>O trabalho, segundo uma linha mestra, com uma lista das características principais;</p> <p>A técnica do cenário:</p> <p>No trabalho, segundo a linha mestra com listas de características principais, que é derivado com ampla validade, parte-se de pontos concretos da presente tarefa, através de associação de novos conhecimentos sobre estes pontos, o que pode levar a requisitos relevantes.</p> <p>Para a técnica de cenário, os autores informam que é examinado e esquematizado o ciclo de vida de um produto desde a sua produção até o sucateamento, incluindo as fases intermediárias. Para cada fase de vida é, então, desenvolvido um cenário, sendo então formuladas as seguintes perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O que poderá acontecer com o produto? 2. Como pode ser conservado? 3. Quem pode utilizá-lo, entrar em contato com ele? 4. Onde pode ser empregado? 5. Como o produto deverá agir? 6. Como podem ser eliminados prováveis riscos? <p>Das respostas a cada uma destas perguntas podem ser derivados os requisitos do produto.</p>

Fonte: Pahl *et al* (2005).

Amaral *et al.* (2006) relatam que de uma forma geral, as necessidades são informações que tendem a expressar os desejos dos clientes, geralmente de uma forma qualitativa, em termos subjetivos e vagos. Ressalta, infelizmente, que informações nessas condições não permitem uma comunicação precisa, necessária para o desenvolvimento adequado de um produto.

Assim, para se obter uma comunicação precisa durante o desenvolvimento do projeto de um produto, torna-se fundamental que as informações que irão caracterizar o produto estejam de acordo com a linguagem técnica de engenharia.

Para os autores, os parâmetros mensuráveis associados à descrição do desempenho esperado, são os chamados requisitos do produto ou requisitos de engenharia, obtidos através de diferentes meios, como: “*brainstorming*”, “*check-lists*” e informações de outros projetos.

Amaral *et al.* (2006) fornecem uma relação de requisitos dos produtos, mostrado no Quadro 16.

Quadro 16: Requisitos do Produto.

Desempenho
Quais funções que o produto tem que cumprir? Quais são os parâmetros pelos quais as características funcionais serão avaliadas (velocidade, potência, resistência, precisão, capacidade, etc.);
Meio Ambiente
Quais as influências ambientais a que o produto estará sujeito durante a manufatura, armazenagem, transporte, uso (temperatura, vibrações, umidade, etc.)? Quais os efeitos do produto sobre o meio ambiente que devem ser evitados?
Vida em Serviço
Quais as faixas de utilização do produto? Qual a vida útil esperada para o produto?
Eficiência
Quais as características relativas à eficiência que o produto deverá exibir? Custos, disponibilidade, confiabilidade (tempos, modos e efeitos associados às falhas), manutenibilidade (tempos) etc.?
Transporte
Quais os requisitos de transporte durante a produção e entrega do produto?
Embalagem é Necessária?
Contra quais influências deve a embalagem proteger o produto?
Quantidade
Qual o tamanho do lote? A produção será contínua ou por batelada?
Infra-estrutura
O produto deverá ser projetado para infra-estrutura de manufatura existente? São possíveis investimentos em novas instalações para a produção?
Tamanho e Peso
Quais são os limites de tamanho e peso em função da produção, transporte e uso?
Estética, Aparência e Acabamento
Quais são as preferências dos consumidores? Deverá o produto ter que seguir alguma tendência ou estilo específico?
Materiais
São necessários materiais especiais? Existem materiais que não devem ser usados (por razões de segurança dos usuários ou por efeitos do meio ambiente)? Quais as propriedades dos materiais que são necessárias?
Normas
Quais são as normas (internas, nacionais e internacionais) aplicáveis ao produto e à produção?
Ergonomia
Quais os requisitos com relação à percepção, uso, manipulação a que o produto deverá atender?
Armazenagem e Vida de Prateleira
São necessários longos períodos de tempo de armazenagem durante a produção, distribuição e uso? Isso torna necessária alguma medida específica de conservação?
Testes
Para quais testes funcionais e de qualidade do produto será submetido, dentro e fora da empresa?
Segurança
Deverá ser providenciada alguma estrutura ou instalação especial para a segurança dos usuários e não usuários?
Política do Produto
A família ou plataforma do produto impõe algum requisito sobre ele?
Implicações Sociais e Políticas
Qual a opinião do público com relação ao produto?
Responsabilidade do Produto
Quais são as possíveis consequências não intencionais da produção, operação e uso pelas quais o fabricante poderá ser responsabilizado?
Operação e Instalações
Quais requisitos são necessários para a montagem e instalações final fora da fábrica e para o aprendizado, uso e operação do produto?
Reuso, Reciclagem e Descarte
É possível prolongar o ciclo dos materiais pelo reuso dos materiais e partes? Podem os materiais e suas partes separados para o descarte?

Fonte Amaral *et al* (2006).

A determinação dos requisitos dos produtos levam, portanto, a aplicação de tecnologia apropriada.

3.1.7 Tecnologia do produto

Martins e Campos Alt (2006) informam que o desenvolvimento de uma nova tecnologia ou o aprimoramento de uma existente, só se dá quando necessário. Além disso, é preciso que a tecnologia seja viável e que haja algum conhecimento para lhe dar continuidade (*know-how*).

Assim, apresentam a Metodologia PRP (*Product Realization Process*) em seis fases:

A Primeira – Por Onde Começar? Identificar a missão da organização, qual seu foco, quais as oportunidades geradoras da sua formação.

O desejo do consumidor pode ser explicado como aquilo que o cliente deseja receber como resultado de uma transação: produto, serviço ou uma combinação de ambos.

Com relação à questão da oportunidade gerada, a organização deve se perguntar se valerá a pena se esforçar para satisfazer o desejo do consumidor. Outras perguntas que ela também deve se fazer são: está dentro do escopo de nosso negócio? Os recursos tecnológicos são suficientes? Gera uma oportunidade de aumento da competitividade?

Quanto ao grupo de colaboradores de desenvolvimento, a organização deve pensar como irá formar internamente uma equipe para gerir o desenvolvimento do novo produto e como as técnicas de engenharia simultâneas serão gerenciadas.

A técnica de *benchmarking* consiste em não se partir do zero para solucionar um problema da empresa, mas, antes, estudar as soluções de problemas similares em organizações de sucesso em sua categoria/classe. Nessa fase, a empresa fará perguntas do tipo: Qual será nossa referência para tomar decisões sobre o novo produto? Algum produto já existente em nossa empresa? Existe um produto da concorrência que seja líder de mercado? Algum produto similar que nos traga inspiração? Ou o referencial que se busca não está ligado diretamente ao produto? Ou estará ligado ao processo de comercialização e a financiamento?

A Segunda – Desenvolvimento Conceitual do Produto. Serão definidos os requisitos funcionais do produto. Determina-se exatamente para que serve o produto, qual a sua função principal e secundária. Outras perguntas: Quais as funções de troca e de estima, mas sempre dentro dos conceitos de engenharia de valor.

Uma vez definidas as funções do produto e seus componentes, determinam-se à definição dos requisitos de engenharia, a pergunta mais freqüente nesta fase, que é: Quais os projetos mais indicados para atender as funções do produto sem perder de vista os problemas de manufatura, incluindo todas as técnicas de projeto, como o DFM (*design for manufacturing*), DFA (*design for assembling*), CAD-CAM (*computer aided design e computer aided manufacturing*)?

No estabelecimento do cronograma são definidas a equipe que participará do projeto, as atividades envolvidas, as expectativas do mercado quanto à entrega e a necessidade competitiva em termos de prazo.

A Terceira – Sua Integração dentro da Metodologia. No desenvolvimento de um novo produto é necessário desenvolver hipóteses e alternativas, pela importância que existe na geração de múltiplos conceitos, sendo necessário, também, um grande esforço criativo, utilizando técnicas de grupos nominais e *brainstorming*.

As análises preliminares, assim como os grupos de desenvolvimento de produtos, são multifuncionais. Ao longo do processo de desenvolvimento são efetuadas análises de viabilidade sob vários aspectos: técnico, de mercado, financeiro e de recursos humanos.

A Quarta – Aprimorando o Conceito do Produto. Para esta fase da metodologia PRP é necessário um projeto completo e detalhado. Tecnicamente ou em termos de engenharia, o projeto já se encontra definido, não descartando alterações menores que poderão advir sem que seja afetada sua essência.

Assim serão definidos os suprimentos, já que os materiais já devem ter definidos o método de produção, as análises de custo, os cálculos do retorno do investimento.

A Quinta – A Fase das Análises. Para executar análises de engenharia, devem ser utilizadas as melhores práticas. Já para se executar análises de desempenho, deve-se sempre trabalhar em função dos parâmetros de engenharia e fazer testes e análises dos componentes à medida que eles se tornam disponíveis. Outras possibilidades ligam-se à confecção de protótipos ou o uso de modelos computacionais que simulem a realidade.

Nas análises dos processos de manufatura atuais utilizam-se largamente simulações de sistemas produtivos, e, finalmente, na análise detalhada de custos é feita a preparação dos padrões de custo, como o custo ABC (*activity based costing*).

A Sexta – *Feedback*. Na manufatura e teste dos protótipos, pode-se descobrir

um grande segredo das organizações líderes de mercado: elas fazem essa fase de pré-produção a mais curta possível. A transição projeto/produto é uma das maiores preocupações, para poder enfrentar o clamor pela inovação e o desejo de individualização do produto final que vem caracterizando a sociedade de consumo final.

Os mercados contemporâneos sofrem, contudo, verdadeiros ataques de organizações chamadas disruptivas.

3.1.8 Circunstâncias mantenedoras e disruptivas

Nóbrega (2004) relata que disrupção é o processo de entrar num mercado por baixo e ir subindo até, eventualmente, retirar os concorrentes nele estabelecidos. Os entrantes por baixo atuam de duas maneiras: (1) ou focam num mercado que não consumia o produto dos estabelecidos, ou (2) entram numa faixa menos exigente do mercado dos estabelecidos que está com muitos fornecedores e mudaria para algo com menor custo.

O risco de ser elitista é grande. Pode surgir um fornecedor que melhore gradualmente a qualidade do que oferece e acabe dominando o mercado (de margens de alta rentabilidade) do que oferecido com sucesso, constituindo-se assim em um ataque disruptivo por excelência.

Kumar (2006) informa que as organizações que reagem a esses ataques alteram a rota de duas maneiras: (1) adota uma postura defensiva e tenta diferenciar seus produtos e (2) partem para o ataque e lançam, elas mesmas, empreitadas de baixo custo. Assim, para ficar à frente de rivais maiores, necessita adotar várias táticas: (1) fecha o foco sobre um único segmento (ou poucos); (2) oferece um produto básico ou garante um benefício melhor do que a concorrência; e (3) conjuga preços baixos com operações ultra-eficientes para manter o custo baixo.

Para Nóbrega (2004), em circunstâncias mantenedoras, quando o jogo é fabricar produtos melhores, que possam ser vendidos por preços maiores aos clientes típicos, as organizações estabelecidas levam vantagem.

Já, em circunstâncias disruptivas, quando o desafio é vender produtos mais simples, mais convenientes e mais baratos, a clientes que não consumiam ou a clientes superservidos (não muito atraentes para os estabelecidos), os entrantes têm mais chance

de bater os estabelecidos, porque simplesmente (os estabelecidos) não têm motivação para contra-atacar.

Além dos produtos tangíveis descritos, o mercado possui também produtos com intangibilidade, ou seja, os serviços que possuem características diferenciadas.

3.2 Serviços

Cresce no mercado a preocupação com a questão de desenvolver estratégias para operações de serviço. Pode-se dizer que as organizações de serviço cresceram em desempenho, influência econômica e competitiva, tornaram-se muito importantes para o reconhecimento da influência da estratégia de operações de serviços no desempenho da produção de serviços e no sistema de entrega.

O setor de manufatura encontra-se assentado e claramente estruturado em termos de estratégias funcionais próprias e competitivas para operações e entrega.

Kotler (2002) tem enfatizado que a necessidade de colocar padrões para o serviço do cliente é reconhecida como sendo de grande importância e que modelos e estruturas têm surgido para se trabalhar este processo.

Para compreender o sentido de padrões de avaliação do serviço, é importante estabelecer sua origem.

Como parâmetro, utiliza-se sempre o fenômeno da guerra, uma vez que se entende ser de fato uma batalha, permanente, e na qual se utilizam estratégias tanto de ataque quanto de defesa da sua posição ou liderança.

Nisso, não parece haver concessão, nada é gratuito, existe uma íntima relação entre o que está sendo oferecido e o custo para atender ao cliente.

Juntamente com o desenvolvimento tecnológico que promove mudanças à forma de pensar os processos de serviço, filosofias de integração sistêmica entre ambiente interno e externo forçaram as organizações a evoluírem nos conceitos do reconhecimento das operações de processos de serviços.

Ferreira (2002) aborda que, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações, valendo-se de contribuições das ciências sociais, sobretudo da psicologia e da sociologia, passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas também aspectos sociais e afetivos relacionados ao

trabalho.

Os modelos e estruturas adaptados para operações de serviços têm sua origem na manufatura, portanto, nas últimas décadas, a academia impôs a importância da necessidade de pesquisas que atendam as especificidades da natureza dos serviços e apresentem modelos de operações dos processos de serviços e formulação de estratégias competitivas de serviços.

Os processos de serviço geram perspectiva de rápida expansão e expectativa de identificação de operações, equilíbrio, recursos, proposições, modelos e matrizes que possam atender a demanda dos processos de operações de serviços, sob a ótica de suas necessidades técnicas, processos integrados inseridos, distinção pela intangibilidade, e necessariamente pelo inter-relacionamento entre empresa e cliente, através da informação e a comunicação desde o início do serviço, até a entrega.

Neste sentido, as organizações devem pensar seus processos de serviço de forma a superar processos fragmentados, que definem metas ou medidas isoladas, e objetivar melhor desempenho como matriz de avaliação e perspectiva de mudança.

Isto implica buscar alternativas para que os gestores de serviços tomem ações para controlar a operação, baseadas na compreensão da ligação entre os recursos disponíveis e a qualidade de serviço para suas organizações, com atenção a demanda em termos de diferencial competitivo e em relação ao atendimento da expectativa do cliente.

Gianesi e Correa (1996) consideram que existam quatro fatores que podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação informal de indivíduo para indivíduo, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. Cada um desses fatores contribui na formação da expectativa do cliente, entretanto, as necessidades pessoais são determinantes no momento da avaliação do serviço.

A atuação do fornecedor do serviço junto ao cliente pode influenciar a formação da sua avaliação, através de ações diretas como a comunicação pessoal e indiretamente através de propaganda. Também, os preços podem influenciar o consumidor na avaliação de formação de expectativas em relação ao serviço.

Um ponto importante a ser discutido nesse momento, é a pesquisa do índice de satisfação dos clientes, para que a empresa possa verificar os motivos das suas reclamações, os quais, freqüentemente, estão encobertos ou disfarçados, e que influenciam na hora de decidir sobre uma nova escolha do prestador de serviços

(ROGERS, 2003).

Segundo Bonoma (1981), a prestação de serviços de alto nível é a melhor maneira de se conseguir uma relação positiva e duradoura com clientes, fazendo com que eles, inclusive, relembram o preço a um segundo plano. Enfatiza que a preocupação com o cliente individual constitui-se no primeiro passo para o sucesso no campo do *marketing* de relacionamento. Ainda segundo o autor, os clientes valorizam a manutenção de fornecedores no longo prazo, cujas eventuais substituições implicam custos e/ou redução da eficiência em suas operações.

Segundo Lambert (1998), o serviço ao cliente é a medida da eficácia do sistema e um aspecto importante a ser observado, refere-se ao esforço de *marketing* da empresa, uma vez que pode ser considerado ineficaz, se as políticas de serviço ao cliente forem ineficazes. Ainda assim, o serviço ao cliente é muitas vezes um componente esquecido do *mix* de *marketing*.

Para Bowersox e Closs (2001), três fatores são fundamentais para prestação do serviço ao cliente: Disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. Não podemos elencar o atributo mais importante. No entanto, determinado atributo pode ser mais ou menos importante, dependendo da situação de mercado.

A questão da disponibilidade de mercado, também, abordado por Moura e Rezende (2003) alerta para a questão da necessidade de diversificação do esquema produtivo. Uma forma de comercialização que se alastrou foi à compra via correio, telefone ou pela *Internet*.

Limeira (2003) destaca a especial atenção que tem sido dada em relação às comercializações pela rede. que responde a pergunta sobre o que vender em termos de produto pela *Internet*.

A resposta a essa pergunta dependerá da correta identificação do público-alvo, bem como da avaliação das ofertas dos concorrentes. O objetivo é criar uma oferta diferenciada em relação à concorrência e valorizada pelos clientes, de modo que crie vantagem competitiva duradoura, principalmente atentando os processos em operações de serviços.

3.2.1 Processos em Operações de Serviços

Corrêa e Corrêa (2005) explicam que conceitualmente, não há diferenças

significativas quando se gerenciam operações fabris ou de serviço. Entretanto, utiliza-se uma tipologia diferente para os diversos tipos de processo quando as operações são predominantemente de processamento, de fluxos de pessoas e informações (serviços).

Figura 14 ilustra os nomes dos diversos tipos de processos produtivos em serviços, realizando uma correlação entre os processos por tarefas, processos intermediários e processos em fluxo contínuo.

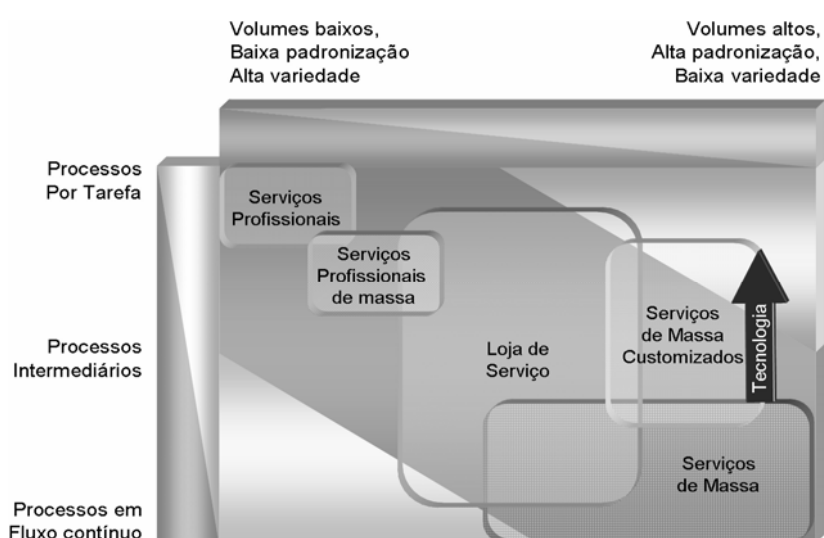


Figura 14: Ilustração de matriz produto-processo em operações de serviço. (CORRÊA e CORRÊA, 2005)

O Quadro 17 estabelece os tipos de processos produtivos denominando os serviços de massa, profissionais, massa customizados, profissionais de massa e loja de serviços.

Quadro 17: Tipos de processo produtivo.

Serviços de Massa
São serviços que estão no extremo inferior da diagonal, em que grande número de clientes é atendido por dia numa unidade típica, de forma padronizada, visando ganhos de escala. O contato que se tem é praticamente só com a tecnologia, com as instalações. A grande ênfase está nas atividades de controle, feitas em <i>back office</i> ;
Serviços Profissionais
São serviços no extremo superior da diagonal, prestados de forma completamente customizada, personalizando o atendimento e o pacote de serviços às necessidades e os desejos de cada cliente em particular, sendo por isso forçado a atender a um número limitado de clientes por dia.
Serviços de Massa Customizados
Serviços que se encontram numa posição próxima à posição de volume correspondente à dos serviços de massa, mas que, ao fazer uso de tecnologias, principalmente das mais avançadas tecnologias de informação, criam no cliente, de forma automatizada, uma sensação de serviço customizado.
Serviços Profissionais de Massa
Correspondente ao anterior há uma região do contínuo de volumes, próxima à região de serviços profissionais, que, embora tratando de serviços que, por sua natureza, requerem personalização, procura aumentar seus ganhos de escala no sentido de aumentar seus ganhos de escala no sentido de atender a um número maior de clientes por dia em suas unidades de operação.
Loja de Serviços
A região intermediária entre os extremos é longa e bastante variada. É onde se encontra, talvez, a maioria das operações de serviços. São operações que tratam de um volume intermediário de clientes por dia em suas unidades de operação típicas, estão a meio caminho quanto às variáveis customização, <i>front off versus back-office</i> , ênfase em pessoas versus equipamentos e intensidade de contato.

Fonte: Corrêa e Corrêa (2005)

3.2.2 O ponto de equilíbrio entre eficiência e atendimento

Para Frei (2006), o cliente é, antes, alguém envolvido nas operações. O fato de que traz enorme variabilidade ao processo – e de que reclama de qualquer falta de coerência – é parte da realidade do setor. Assim, lidar com essa variabilidade é um grande desafio para quem quer tomar um serviço rentável.

No contexto de serviços, o desafio é bem mais sutil. Não seria sensato erradicar totalmente a variabilidade e segundo, eliminá-la seria impossível, pois, enquanto a indústria exerce controle quase total sobre o custo e a qualidade dos insumos, em organizações de serviço, há uma enorme exceção: o cliente é um subsídio crucial no processo de produção.

Frei (2006) apresenta cinco tipos de variabilidade que devem ser observadas, mostrados no Quadro 18.

Quadro 18: Tipos de variabilidades.

01. Variabilidade de Chegada
Nem todo cliente quer o serviço ao mesmo tempo ou no momento mais conveniente para a empresa. A saída clássica para lidar com a variabilidade de chegada é exigir que o cliente marque horário ou faça reserva – o que só faz sentido em certas situações. Em muitos ambientes de serviços, como no varejo, <i>call centers</i> , ou pronto-socorros, o próprio cliente é incapaz de prever ou adiar suas necessidades.
02. Variabilidade do Pedido
Os desejos dos clientes não seguem padrões.
03. Variabilidade da Capacidade
Trabalham com clientes cuja capacidade varia. Seja devido a maiores conhecimentos, habilidade, capacidade física, ou recursos. Certos clientes desempenham tarefas facilmente, enquanto outros exigem auxílios.
04. Variabilidade de Esforço
Quando o cliente precisa desempenhar um papel na interação com o prestador do serviço. Cabe a ele decidir quanto esforço fará.
05. Variabilidade de Preferências Subjetivas
O cliente também tem opiniões distintas sobre o que significa ser bem tratado em ambientes de serviços.

Fonte: Frei (2006).

São preferências pessoais, mas que geram imprevisibilidade como qualquer outra variável e tornam muito mais difícil servir uma base ampla de clientes. Sempre que a variabilidade gerada pelo cliente cria problemas operacionais, a empresa é forçada a fazer uma escolha: aceitar ou reduzir esta variabilidade. Em geral, organizações que põem ênfase na experiência do cliente tendem a acomodar e aceitar a variabilidade; as que privilegiam a simplicidade operacional – normalmente para manter os custos baixos – preferem reduzi-la.

Logo, as estratégias de acomodação assumem várias formas, dependendo do negócio e do tipo de variabilidade, e, muitas vezes, a acomodação implica pedir que colaboradores experientes compensem a variação entre clientes, deve-se observar que é mais oneroso contratar, treinar e manter colaboradores que possam fazer esse tipo de compensação. Assim como na maioria das estratégias de acomodação, a empresa é que arca com o ônus da variabilidade. Conclui o autor que o sucesso da estratégia fica, portanto, atrelado à capacidade da organização de convencer o cliente a pagar mais para cobrir o gasto extra.

Relata ainda, que a pesquisa sobre motivação sugere que há duas maneiras de mudar o comportamento: meios instrumentais e meios normativos. Meios instrumentais são recompensas e penalidades formais para comportamentos específicos – incentivos e castigos básicos da disciplina e meios normativos apostam

de modo mais sutil, e em geral mais eficaz, no constrangimento, na culpa e no orgulho.

E ainda, para projetar um papel operacional mutuamente benéfico para clientes: com o diagnóstico certo, a empresa pode criar um papel operacional para o cliente, que traga um valor explícito para ambas as partes.

Assim, a dificuldade de gerar valor para a empresa de serviços repousa no fato de que, em caso, receita e custos muitas vezes não têm estreita relação, ao contrario do que ocorre com organizações que vendem produtos, e nas quais cada transação pode ser avaliada segundo a receita gerada, menos o custo de produção.

Reforça-se que a principal diferença para organizações industriais é a presença do cliente nas operações – cliente que exerce papéis bem ou mal projetados e cujo comportamento pode beneficiar ou prejudicar a empresa.

3.2.3 As Expectativas de um Serviço

Para Yeoman e Ingold (1997), as expectativas estão relacionadas com as promessas do serviço contidas na publicidade, nos contratos de fornecimento do serviço, nas palavras do vendedor e em outras formas de comunicação. As promessas estão implícitas nas características tangíveis do serviço e também estão ligadas ao preço.

Bateson e Hoffman (2001) afirmam que o processo de expectativa é complexo, sendo completamente possível, e até provável, que mais de uma forma de expectativa funcionará simultaneamente. De acordo com os tipos variáveis de expectativas, conclui-se que os consumidores avaliam o desempenho de serviços utilizando dois padrões.

Em primeiro lugar, existe o nível de serviço desejado por eles, que seria o serviço máximo aceitável; em segundo lugar, há um nível de serviço que considera aceitável, seria chamado de serviço mínimo aceitável. Entre os dois há o que se chama de “zona de tolerância”, que não é perfeita, mas aceitável em determinadas circunstâncias, respaldadas pelas percepções.

3.2.4 As percepções em relação a um serviço

Para Bateson e Hoffman (2001), a natureza de percepções de serviços, por sua vez, não é determinada apenas pela qualidade técnica do serviço, a qualidade técnica é importante e pode ser entendida como a realidade mensurável. Mas, a percepção do consumidor dessa realidade é o que realmente importa. Não basta a empresa melhorar o atendimento; é preciso que isso seja notado pelo consumidor.

Yeoman e Ingold (1997) dizem que o sucesso ou fracasso de uma empresa de serviços pode ser associado ao fator percepção e o desempenho é a resposta que confirma ou rejeita a idéia inicial que os indivíduos tinham do serviço.

3.3 Interação Produto Serviço

Atualmente, no mercado consumidor é elevada a interação entre produto e serviço. Quando se compra uma roupa profissional, compra-se um produto ou serviço? O objetivo principal é a necessidade de ter a roupa, ou por uma questão de marca? Porém, na hora da compra levamos em consideração a localização do local para compra, facilidades de estacionamento, qualidade de atendimento, entre outros fatores. Observa-se que o desejo ou necessidade da compra de uma roupa está ligado a outras necessidades intangíveis, tais como: conforto, informação, facilidade de acesso, que são nada mais do que serviços.

Corrêa e Corrêa (2005) expõem que os pacotes de valor para o cliente, hoje, são compostos por bens e serviços. Desta forma, parece plausível crer que políticas de aumento da extensão da interação com o espírito de se passar a oferecer o benefício do uso dos produtos, mais o dos produtos em si, por exemplo, constituem uma agregação do serviço para o processo de produção sustentável. Para Levitt, (1985), produtos são artigos de comércio e serviços. "Um sistema organizado de aparelhos e aplicações, utilizados para suprir algumas acomodações e atividades requeridas pelo consumidor".

De acordo ainda com Levitt (1985), podem-se classificar produtos e serviços de acordo com o nível de atendimento das expectativas do cliente, conforme a seguir:

- Genérico (a coisa substantiva, rudimentar, essencial para inserção no mercado);
- Esperado (aquele que atende às expectativas mínimas do cliente);

- Aumentado (aquele que supera as expectativas do cliente); ou potencial (consiste em tudo o que é potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes).

Os serviços são consumidos no processo de sua produção, o que difere dos produtos manufaturados. O consumidor não pode transportá-los de onde está sendo produzido ou adquirido para qualquer outro local.

Um dos mais complexos pacotes de produtos e serviços é a televisão. Esta é considerada pela maioria de seus consumidores como produto manufaturado. O aparelho é um objeto físico, que se compra, transporta-se e se usa o tempo todo. Porém, como você consome este produto? Você não consome o aparelho em si e sim sua imagem que são serviços gerados pelas emissoras.

Observa-se que quase todos os produtos são acompanhados de uma quantidade de serviços obrigatória para que se consiga a utilização correta do mesmo pelo consumidor.

Um dos primeiros passos para entender o serviço de uma organização é ser capaz de definir os elementos que envolvem uma compra, através do consumidor e do vendedor.

Analisemos um restaurante de primeira linha, neste tipo de restaurante, um jantar para duas pessoas ficará em torno de dez a quinze vezes do valor cobrado em um restaurante comum. Em primeiro lugar compram-se os itens físicos: comida e bebidas. Em segundo lugar, compra-se uma quantidade de fatores que podem ser definidos por um ou mais dos nossos cinco sentidos; o aroma e o sabor da comida, o serviço de atendimento dos garçons, o ambiente criado pela decoração. Em terceiro lugar, compra-se um conjunto de benefícios psicológicos que não podem ser claramente definidos por um dos nossos sentidos: status, conforto e bem estar.

Com isto, consegue-se captar três tipos de serviços diferentes os quais resumidamente seriam:

- Produtos físicos que facilitam o serviço: comida, bebida, entre outros;
- Benefícios sensoriais ou serviços explícitos: Sabor e o aroma, o serviço dos garçons, a decoração e o ambiente;
- Benefícios psicológicos ou serviços implícitos: Conforto, o status e o bem estar.

Pode-se notar que, para o gerente de operações, não será difícil conseguir os dois primeiros itens; porém, o terceiro será mais difícil de planejar e controlar. Este item

é predominante nos serviços e de difícil gerenciamento.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o produto e o serviço podem apresentar nove diferenças, expostas no Quadro 19.

Quadro 19: Diferenças entre produto e serviço.

1	Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços;
2	Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
3	Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
4	Outras pessoas podem fazer parte do produto;
5	Existe maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
6	Dificuldade na avaliação por parte dos clientes;
7	Normalmente há uma ausência de estoques;
8	O fator tempo é relativamente mais importante;
9	Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)

Pode-se aqui, em virtude da natureza deste trabalho, concentrar-se em 04 pontos básicos, mostrados na figura a seguir. Mas quem está no centro da gravitação entre o produto e o cliente é o ponto em comum que os dois têm. O cliente, que deve ser o centro das atenções, não importa que se esteja falando da prestação de serviços ou da produção de bens ou da fusão de ambos, conforme Figura 15.

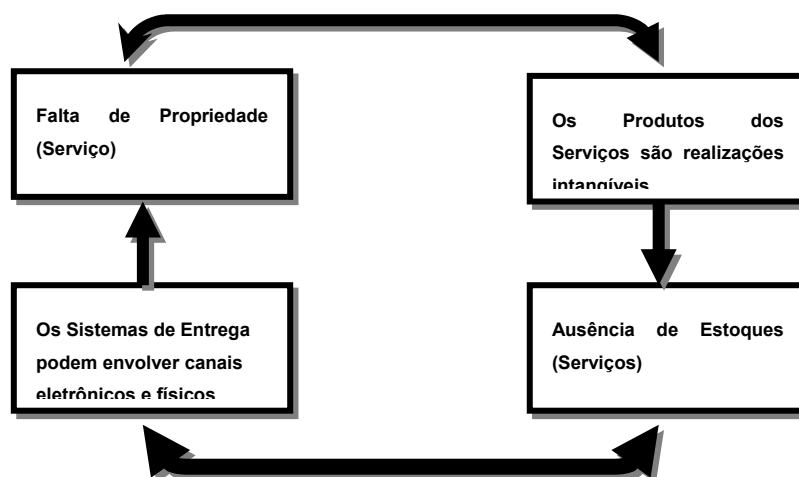


Figura 15: Interação entre Produto e Serviço.

Ballou (2001), inclusive, reforça a interação produto com o serviço quando apresenta a divisão de mercadorias e serviços em produtos de consumo e produtos industriais.

3.3.1 O Futuro de Produto e Serviços

Muito se especula sobre o novo milênio e o futuro do trabalho. As alianças estratégicas e outras formas presentes na globalização da economia requerem conhecimentos e capacidades que possam ser transferidos para outras culturas. Os indivíduos com capacidade de aprendizado e que conseguem transferir este aprendizado para outros, são cada vez mais valorizadas como profissionais.

Potencialidades novas ou ampliadas, segundo Bernardes e Marcondes (2003), são: administração globalizada de relacionamentos, rápido desenvolvimento de novos produtos, exploração do potencial de pesquisa e desenvolvimento, administração de marcas e categorias, produção industrial como um recurso mundial e serviços internos estratégicos que tem como obrigação gerar o valor agregado.

3.3.2 Valor Agregado

Quanto ao valor agregado, Ghewawat e Rivkin (2000) relatam que o valor agregado criado por uma transação é a diferença entre a disposição do cliente a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor. Explicam que se consegue entender quando é acrescentado rigor à idéia de se estabelecer a maior ligação possível entre custos e diferenciação, considerando aí, fornecedores – concorrentes e compradores. No lado da demanda, eles delimitaram a diferenciação em disposição do comprador a pagar por produtos ou serviços; no lado da oferta, usaram a razão simétrica de custos de oportunidade. O conceito de valor agregado também ajuda a unir a análise intra-indústria da vantagem competitiva e a análise, no nível da indústria, da lucratividade média.

Analizando uma empresa, atividade por atividade, os gestores podem (1) compreender por que ela tem ou não valor agregado; (2) identificar oportunidades para melhorar valor agregado e (3) prever futuras oscilações em valor agregado.

O restante da análise, em geral, é efetuado em três etapas: (1) os gestores examinam os custos associados a cada atividade, usando diferenças em atividades

para examinar como e por que seus custos diferem daqueles dos concorrentes; (2) eles analisam como cada atividade gera disposição dos clientes para pagar, estudando diferenças em atividades para ver como e por que os clientes estão dispostos a pagar mais ou menos pelos bens ou serviços dos seus rivais; e (3) os gestores consideram mudanças nas atividades da empresa, com o objetivo de identificar mudanças que irão aumentar a ligação entre custos a disposição para pagar.

Os autores expõem que a análise de custos competitivos é o ponto de partida para a análise estratégica da vantagem competitiva. Em negócios de “*commodities*”, os clientes se recusam a pagar a mais pelo produto de qualquer empresa. Neste tipo de cenário, uma posição de baixo custo é a chave para o valor agregado e a vantagem competitiva. Ressaltam, ainda, que mesmo em indústrias que não são puramente de “*commodities*”, as diferenças de custos costumam exercer uma grande influência nas diferenças de lucratividade.

Expõem, ainda, que as diferenças em disposição para pagar, respondem aparentemente por uma parcela maior da variação da lucratividade observada entre concorrentes do que as disparidades nos níveis de custos. Que praticamente qualquer atividade na cadeia de valor pode afetar a disposição dos clientes para pagar por um produto. Mais obviamente, o desenho do produto e as atividades de fabricação que influenciam as características do produto (qualidade, desempenho, características, estética) afetam a disposição a pagar.

As atividades associadas à assistência pós-venda ou a bens complementares (treinamento do cliente, serviços de consultoria, peças de reposição, garantias do produto, serviços de reparos, produtos compatíveis) também influem na disposição a pagar.

A maioria dos executivos usa métodos simplificados para analisar a disposição relativa para pagar, tais como: (1) pensam cuidadosamente a respeito de quem é o comprador real; (2) procuram entender o que o comprador quer; (3) avaliam o quanto a empresa e suas concorrentes são bem sucedidas na satisfação da necessidade do cliente; (4) os executivos associam diferenças em sucesso na satisfação das necessidades dos clientes às atividades da empresa.

Ghewawat e Rivkin (2000) afirmam, ainda, que os executivos devem ter uma idéia refinada de como as atividades se traduzem por meio das necessidades dos clientes, em disposição para pagar. Assim, devem entender como as atividades

alteram os custos.

Um grande desafio ao se analisar a disposição para pagar é reduzir a longa lista de necessidades dos clientes a uma relação gerenciável. Em geral, podem-se ignorar necessidades que têm pouca influência na escolha do cliente.

Os limites de análise da disposição para pagar são enfatizados, pois os cálculos tornam-se muito mais difíceis quando a escolha do comprador inclui um grande componente subjetivo, quando os gostos dos clientes estão mudando rapidamente e quando é difícil quantificar os benefícios que o cliente obtém com o produto.

Para a manutenção da vantagem competitiva, o valor agregado dispõe de elementos que deverão ser ajustados constantes da mudança estratégica.

As estratégias são percebidas no mercado pela atuação organizacional através de seus produtos, serviços, e, hoje, pacotes de serviços. Porém, para que elas se configurem é necessário informar o mercado externo, e ressaltando-se que a comunicação deve ser interna também para que os agentes internos tomem conhecimento dos procedimentos a serem tomados.

3.4 Comunicação com o Mercado

Gomes (2001) diz que o planejamento empresarial básico, que envolve a definição dos produtos e serviços a serem vendidos, seus preços, sua distribuição, os públicos-alvos, o pequeno empresário precisará descobrir formas de agregar valores a cada um dos aspectos de sua marca, ao negócio.

Assim, o autor explica que o surgimento de um negócio, produto ou serviço, não significa que será visto como novidade pelo consumidor. Fazer o consumidor enxergar as novidades em universo de interesses é a finalidade da Comunicação, de suas técnicas e ferramentas onde Turner e Reinsch Jr. (2007) preconizam a dificuldade da distribuição dos recursos de forma correta só sendo possível quando a organização conhece seu público alvo. Estimulando os valores definidos, que foram construídos ao longo de muitos anos e que são duramente mantidos. Ao escolher produtos e serviços de uma ou de outra, faz-se uma escolha de valores agregados por uma ou por outra?

Gomes (2001) informa, ainda, que outra forma do pequeno negócio criar

valor é lateralmente facilitar a vida do cliente. Nas grandes cidades, o deslocamento de um ponto a outro está cada dia mais difícil. Ir aos clientes está se transformando, ou seja, tal como o serviço *delivery*.

Kuazaqui *et al.* (2005) relatam que a capacidade de comunicar bem, ou seja, de forma rápida e eficiente, é uma exigência do mundo globalizado, e essa premissa é básica para a comunicação tanto de indivíduos como das organizações. Aquelas organizações que não conseguirem eficiência na comunicação com seus públicos interno e externo, tendem ao ostracismo.

Para os autores, ao se adaptarem à nova realidade imposta pelo fenômeno da globalização, as organizações precisam não só de recursos tecnológicos, como também da mudança de comportamento de público interno.

Cahen (2005) expõe os objetivos permanentes de comunicação empresarial, tais como:

- Conscientizar a Opinião Pública, em todos os segmentos e níveis da empresa, do ponto de vista humanístico; do ponto de vista tecnológico; do ponto de vista administrativo e do ponto de vista econômico, financeiro e mercadológico;
- Fortalecer a Credibilidade, de modo que as informações que emite, as mensagens preferenciais que permeia, as atividades de comunicação empresarial que promove e seus produtos e serviços tenham, junto a seus destinatários, a receptividade desejada;
- Obter Noticiário Favorável: tanto os comunicados emitidos pelos mais diversos meios, bem como opiniões pessoais de diretorias, sejam vinculados pelos órgãos de imprensa de forma não distorcida e/ou favorável à imagem positiva da empresa;
- Ser fonte natural do noticiário, de modo que jornalistas procurem automaticamente a empresa, seja para buscar informações ou opiniões a respeito, dos mercados em que esta atua, seja para discutir outros assuntos.

Outros objetivos também são relevantes: obter reconhecimento positivo e boa vontade; abrir e manter canais de comunicação; obter novos negócios; motivar colaboradores; motivar novos colaboradores e favorecer a imagem da diretoria e gerência.

Para Gomes (2001), em qualquer negócio, não importa o tamanho, seus responsáveis precisam colocar a Comunicação Empresarial ao lado das ferramentas

mais importantes de gestão. Os primeiros teóricos do marketing desenhavam planos a partir do que chamaram de "4 Ps" (Produto, Praça, Preço e Promoção). Os desenhos modernos de planos similares mostram que estabelecer um negócio, apenas com esses pilares já não basta. Um dos principais motivos disso é que os negócios são cada vez mais pressionados por um consumidor extremamente fortalecido pela violenta concorrência entre organizações, que lhe oferecem um extenso leque de produtos com preços, qualidade e outras vantagens similares precisam ter diferenciais muito além dos 4 Ps.

Gomes (2001) relata que muitas tecnologias novas proporcionam uma conexão virtual entre empresa e clientes, possibilitando que as organizações atuem com velocidade tanto no processo de propaganda quanto na venda e no atendimento aos seus mercados.

As grandes organizações, no que se refere à análise do ambiente socioeconômico de seus negócios, utilizam-se de muitas ferramentas. A principal ferramenta dessa análise é a pesquisa, que, no caso dos grandes, tem inúmeros focos e objetivos. Fatores como o preço de determinado produto, *design*, suas cores e dimensões, e no caso de alimentos, aspecto, embalagem e gosto, são freqüentemente testados. A partir dos dados coletados, várias coisas acontecem.

Para o autor, o plano de *marketing* sozinho, porém, não é suficiente para garantir sucesso. É preciso um plano de Comunicação, no qual o empresário estabelecerá, por exemplo, quais são seus públicos-alvos, ou seja, todos que têm impacto nos seus resultados, que podem alavancar novas oportunidades.

Gomes (2001) afirma, ainda, que o leque de possibilidades é enorme. Começa nas mídias impressas, tais como os jornais e revistas, segue em frente passando pela mídia eletrônica de massa, as emissoras de rádio e televisão, até desembocar numa série de novas mídias segmentadas impressas e eletrônicas, de que são exemplos os *pagers*, o fax, a televisão a cabo, rádios, *outdoors*, luminosos eletrônicos e a *Internet*.

Comungando com Gomes (2001), Turner e Reinsch Jr. (2007) preocupam-se com a multiplicação do número de mídias disponíveis, onde a organização terá que distribuir seus recursos para a área de comunicação, devendo, portanto, a organização desenvolver seu plano de *marketing* com uma necessidade maior de prospecção do mercado para o conhecimento mais preciso do seu público alvo.

Estas funções estratégicas do *marketing* já se constituem em preocupação das organizações quanto ao aspecto de se voltarem para uma visão de longo prazo como preconizado por WEBSTER JR *et al.* (2006) e NOBREGA (2002).

Kumar (2006) é outro autor que vem desenvolvendo pesquisas no sentido de esclarecer e conscientizar que a comunicação eficaz é aquela em que o direcionamento acontece sempre com vistas a que a área de vendas concretize suas metas. Vale ressaltar que estes conceitos já eram preocupação de Druker (1999 e 2002-C) quando da necessidade de promover inovações, sem a devida pesquisa.

Gomes (2001) acredita que o sucesso da empresa, dos seus produtos e serviços, está diretamente relacionado com a maneira como ela pensa e trata as suas mais diversas formas de Comunicação. Não é exagerado dizer que o todo e cada detalhe da empresa expressam a imagem organizacional.

Para o autor, encontra-se uma verdadeira guerra pelo olhar do consumidor. Um produto pobremente embalado tem poucas condições de sobreviver junto a outros que se sobressaem a partir de suas embalagens.

Assim, o *mix* de Comunicação que se vê no ponto-de-venda, muitas vezes se espalha por anúncios em *outdoors*, *jingles* nas rádios e anúncios em revistas, jornais e televisão, concordando assim com (TURNER E REINSCH JR, 2007)

Outras mídias envoltentes podem ser utilizadas, uma delas é o embrulho, o pacote diferenciado que o consumidor leva para casa.

A embalagem de um produto deve seguir normas de higiene e de produção. Além disso, deve ser encarada como um dos mais primitivos e importantes meios de veicular um produto e uma marca empresarial.

Afirma ainda o autor que, demorar em atender o cliente ao telefone é perdê-lo para a concorrência. Essa preocupação vem no sentido de criar uma série de sinais, (a logomarca, as cores, os *slogans*) que sempre lembre determinado negócio ao consumidor. Distribuir folhetos em vias públicas é uma prática a ser abandonada, pois o consumidor pode ligar a imagem da pequena empresa à prática condenável de sujar as ruas e outros espaços públicos.

Mídia, em um sentido mais amplo, é tudo o que faz o consumidor, e outros públicos estratégicos, perceberem a empresa, seus produtos, serviços e qualidades. Dentro disso, estão o gestual dos empregados, a linguagem visual de prédios e produtos, enfim, uma série de mídias pelas quais a empresa se comunica com o

mercado e com a sociedade.

A mídia eletrônica e as emissoras de televisão e rádio também oferecem programas qualificados para a veiculação das organizações. É preciso examinar o perfil dos programas oferecidos e do público a ser atingido.

Gomes (2001) relata que a empresa pode ativar vendas com ações que não dependem dos veículos de comunicação tradicionais, uma delas é o *marketing* direto. O marketing direto é a divulgação e venda de um produto ou serviço que se utiliza de folhetos, cartas comerciais, telefone (*telemarketing*), entre outros, sem intermediários.

No caso do *marketing* direto, ajustar a mira significa, a partir de todas as considerações estratégicas, selecionar uma lista de nomes e endereços. Um *mailing* certo. *Mailing* certo é aquele em que os nomes coletados têm extrema afinidade com os dados de público-alvo assinalados no planejamento de marketing e comunicação da empresa.

A própria empresa é uma grande fonte de informações para a elaboração de um banco de dados. Cada colaborador deve ser treinado para obter informações básicas de cada cliente e transferi-las para a central de dados da empresa. O banco de dados é um patrimônio vivo, ou seja, precisa ser administrado e revitalizado.

Santos (2003) expõe, também, que o conceito de multifuncionalidade representa o sucesso do negócio, necessitando assim de capacitação constante dos colaboradores, principalmente quanto a capacitação tecnológica.

Gomes (2001) ainda relata que brindes, descontos e sorteios são outras formas de melhorar os resultados de uma ação de *marketing* direto. Os clientes têm clara preferência por benefícios imediatos. Por isso, as malas diretas combinadas com brindes trazem resultados melhores do que as combinadas com descontos e sorteios. No caso de premiações, opte por fórmulas que assegurem a credibilidade dos sorteios.

Gomes (2001) relata que o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) do negócio é mais uma das formas criadas pelas organizações para ouvir seus clientes. O contato com os SACs é feito por intermédio das linhas gratuitas de prefixo 0800. Quando um consumidor acessa um SAC, entra em contato com uma estrutura pronta para resolver ou encaminhar a sua solicitação. Muitas vezes, o SAC tem ligação direta com o *ombudsman*. Um profissional de relações públicas que tem como função

ser o representante do consumidor dentro da empresa. O *ombudsman* cumpre mandato determinado e, no exercício dessa função, não pode ser demitido pela empresa. Isso para que fique livre de pressões e possa exercer o mandato com independência.

Gomes (2001) e Turner e Reinsch Jr. (2007) ainda afirmam que as organizações são fábricas de informações que se transformam em imagens nas nossas cabeças. O tempo inteiro, as organizações estão emitindo informações em nossa direção. Quando se ouve o nome de uma empresa, logo se associa a esse nome uma série de adjetivos. Esses adjetivos, por sua vez, se remetem às experiências que se teve com produtos, serviços ou com representantes da empresa. Se o SAC o atendeu rapidamente, é muito provável que se associe o nome daquela empresa a palavras como confiável, cuidadosa, atenciosa, interessada, conscienciosa e respeitosa

Para que a comunicação com o mercado caminhe de maneira promissora é necessário que as organizações dêem atenção também ao processo de comunicação interna.

De acordo com Kuazaqui *et al.* (2005) a comunicação interna é a designação dada ao conjunto de comunicações que se dá no ambiente interno de uma organização e que serve à construção da "consciência coletiva", ou seja, para a tomada de decisões pertinentes ao ambiente interno e que se referem àqueles que trabalham nessa organização.

De acordo com os autores, os atos comunicacionais internos às organizações podem ser como explicados no Quadro 20.

Quadro 20: Descrição dos Atos Organizacionais Internos.

1	Comunicação Direta-Recíproca-Privada	Pode ser caracterizada pela conversa entre dois funcionários.
2	Comunicação Direta- Recíproca-Pública	Ocorre, por exemplo, em uma assembleia geral que conta com a participação de todos os funcionários e na qual estes têm a possibilidade de expor seus pontos diretamente a uma instância superior, como a um gerente.
3	Comunicação Direta-Unilateral-Privada	Pode ser exemplificada por uma conferência da diretoria a um grupo de gerentes.
4	Comunicação Direta-Unilateral-Pública	Trata-se, por exemplo, de um discurso de um diretor a todos os funcionários para parabenizá-los por um prêmio ganho pela empresa.
5	Comunicação Indireta-Recíproca-Privada	Conversa entre dois funcionários por telefone, e-mail ou qualquer outro meio não presencial.
6	Comunicação Indireta-Recíproca-Pública	Troca de informações entre dois níveis hierárquicos distintos por meio de um veículo de comunicação institucional, como um jornal da empresa, por exemplo.
7	Comunicação Indireta-Unilateral-Privada	Caracteriza-se por um comunicado interno, escrito, de um gerente a um supervisor, por exemplo.
8	Comunicação Indireta-Unilateral-Pública	Trata-se de uma comunicação coletiva, ou seja, uma mensagem veiculada por um diretor a todos os funcionários, por meio de uma publicação da empresa.

Fonte: Kuazaqui *et al* (2005).

Assim, comunicação é fundamental, todavia, quando não ocorre de maneira satisfatória, geram obstáculos à comunicação eficaz.

Para Kuzaqui *et al.* (2005) a disfunção comportamental padronizada: um dos comportamentos mais freqüentemente encontrados nos ambientes organizacionais é a manipulação. E um dos maiores desafios para a implantação de uma rede de comunicação eficaz dentro de uma empresa é justamente mudar esse tipo de cultura interna. Líderes inseguros temem a livre circulação de informações, mas criar uma cultura de livre fluxo de informações demanda mudanças nesse tipo de comportamento manipulador.

Para os autores, a carência de visão organizacional é um dos maiores problemas no que se refere à eficácia da comunicação. A intuição, ou seja, a suposição sobre intenções, atitudes e sentimentos alheios que têm por base experiência as próprias, deve estar sempre aliada às informações externas, a fim de promover a criação de estratégias realistas e eficazes.

As barreiras estruturais e organizacionais são aquelas oriundas tanto de hierarquias rígidas, que obstem o fluxo de comunicação entre os escalões, como da crescente departamentalização, já que a especialização é uma tendência.

As barreiras interculturais com trabalhadores provenientes de países diferentes, no caso, do Brasil. O próprio regionalismo impõe diferenças culturais.

O excesso de dados, consequência da facilidade de comunicação atual, com a utilização da tecnologia da informação, e a evolução dos sistemas informacionais. Cabe, portanto, ao responsável pela gestão de comunicação fazer uma triagem entre as informações que são úteis à empresa e as que não são.

3.5 Considerações

Os assuntos utilizados para reflexão neste capítulo versaram primeiramente sobre o produto, destacando-se suas características sob a visão dos *stakeholders*. Foram abordados além do conceito, os princípios de desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida e principalmente os seus requisitos.

Foi exposto também o conceito de serviço, que teve como objetivo esclarecer os aspectos contemporâneos de negócios, onde o produto tangível tem que estar associado a

serviços que promovam agregação de valor para o cliente, sem, contudo deixar de atender aos outros *stakeholders*.

Os canais de comunicação são relatados também, em face à necessidade de comunicação não só com o público externo, mas também o público interno que é aquele que irá implementar todas as estratégias.

Os conceitos apresentados visaram proporcionar subsídios para elaboração do instrumento de coleta de informações, para aplicação da pesquisa, já que representam as estratégias organizacionais. Vale ressaltar, que também não foram encontrados trabalhos que analisassem no mesmo momento o produto, o serviço associado e os canais de comunicação utilizados.

A análise dos resultados da pesquisa desta tese permitirá assim, que a organização promova a capacitação do capital humano de forma eficiente através da priorização dos requisitos avaliados e confrontados nos aspectos coincidentes e não-coincidentes dos *stakeholders* internos e externos.

Assim, para que se elabore o modelo de priorização do capital humano baseado no aprendizado organizacional será descrito no Capítulo 4 os procedimentos metodológicos e o ferramental do modelo.

CAPÍTULO 4 - FERRAMENTAL DO MODELO PROPOSTO

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do modelo proposto, demonstrando-se o ferramental utilizado para a sua construção e destacando sua aplicação em produtos, serviço associado e sua interação com o *marketing* e a comunicação.

4.1 Classificação da Pesquisa

Seguindo a classificação proposta por Gil (2002), a classificação da pesquisa está de acordo com o critério do objetivo geral, sendo classificada como exploratória e descritiva. Exploratória porque não existem trabalhos relacionados com o modelo de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional, fundamentados pela coincidência de cognição entre *stakeholders* internos (ambiente interno) e *stakeholders* externos (ambiente externo). Descritiva, pois descreve a percepção do corpo gestor da organização e a percepção dos colaboradores, confrontados com a percepção dos fornecedores e a percepção dos clientes em relação à necessidade de priorização do capital intelectual. Pesquisas com essas características demandam, geralmente, um levantamento bibliográfico, documental e de campo.

Para Fachin (2006), quanto à natureza das variáveis, esta pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois se levantaram as informações necessárias para priorização dos itens. Como instrumento de pesquisa utilizou-se entrevista semi-estruturada com os gestores da organização. Quantitativa, pois se efetivou a priorização através de questionário, com aplicação nos colaboradores da organização.

Conforme recomendação de Severino (2002) é necessário explorar toda a tensão gerada pelo problema e é necessária muita reflexão a partir dos dados coletados. Por esse motivo, utilizaram-se a abordagem qualitativa e quantitativa para proporcionar uma melhor análise e interpretação dos dados coletados, distanciando-se de um levantamento puramente experimental.

Quanto ao método, optou-se pelo estudo de caso. O método do estudo de caso é aplicado quando se pretende analisar em profundidade uma determinada

entidade, uma empresa ou organizações correlatas. O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões: “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há poucas informações sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real (GODOY, 1995).

Bressam (2000) e Yin (1984) apresentam de forma sintética quatro aplicações para o método de estudo de caso, tais como: (1) explicar ligações causais nas intervenções na vida real, que são muito complexas para serem abordadas pelos “*surveys*” ou pelas estratégias experimentais; (2) descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; (3) fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e (4) explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuem resultados claros e específicos.

As entrevistas são uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre entrevistas e metodologia de “survey” (Yin, 1984). A entrevista, dentro da metodologia do estudo de caso, pode assumir várias formas:

- Entrevistas de natureza aberto-fechada, onde o investigador pode solicitar ao respondente-chave a apresentação de fatos e opiniões;
- Entrevista focada – onde o respondente é entrevistado por curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- Entrevista do tipo *Survey* – que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

Para o presente estudo foram utilizadas as técnicas de entrevista focada com os gestores, e a técnica de entrevista tipo *survey* com os colaboradores, fornecedores e consumidores.

4.2 Modelo como Simplificação da Realidade

Para Pidd (1998), existem muitas definições de modelo em geral, e outras de modelo, como o termo usado dentro das ciências administrativas. Uma das primeiras definições, simplesmente, diz que um modelo é uma representação da realidade. Para

o autor, esta definição é simplória, pois ignora a questão do motivo pela qual está sendo construída. Este aspecto é crucial, pois um modelo é sempre uma simplificação, e tal simplificação deve ser feita com vistas a um uso pretendido do modelo.

Segundo o autor, os cientistas administrativos almejam ajudar os gestores a tomarem decisões melhores e a exercitarem melhor o controle sobre os processos pelas quais são responsáveis. Dessa maneira, é importante que a definição de modelo e sua modelagem incluam esta idéia para restringir a área de discussão, com o objetivo de ajudar os indivíduos a entenderem uma situação complexa dentro das organizações. É importante entender as limitações da construção e uso de modelos, uma vez que os modelos sempre serão uma simplificação e uma representação aproximada de algum aspecto da realidade. Os modelos não precisam ser exatos para serem úteis. Necessitam observar, no entanto, os seguintes critérios: (1) custo; (2) tempo; (3) replicação; (4) perigo e (5) legalidade.

Para Pidd (1998), a definição apresentada para modelo é de uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pelo indivíduo que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade. É bom ter em mente que nenhum modelo jamais estará completo, por duas razões: (1) se um modelo fosse o mapeamento completo de algo, então apenas seria tão complexo quanto a coisa real e (2) mesmo que seja incluído o universo inteiro do nosso modelo, sempre haverá o risco de faltar algum tipo de informação.

A definição, aqui usada, nas ciências administrativas inclui a idéia dos usuários, pois eles geralmente constroem modelos com alguma utilidade em mente. O autor relata que esta discussão assume que algum ponto crítico que requer uma decisão a ser tomada está sendo confrontado ou que algum controle está sendo exercitado.

Em tais processos graduais, um ponto é discutido por um tempo considerável por muitos indivíduos na organização, em diferentes níveis e com diferentes pontos de vista. Através deste processo amplo, uma decisão consensual emerge e se desenvolve em direção a um ato de comprometimento. Assim, as decisões normalmente não são tomadas em um ponto definido no tempo, elas emergem como considerações diferentes e são relatadas por aqueles que participam do processo.

O modelo proposto visa desenvolver uma metodologia que possa diagnosticar

a priorização das necessidades de capacitação do capital humano das organizações, que permitam a elaboração das estratégias anteriormente relatadas. Para tanto, se utilizará como base a metodologia proposta pelas técnicas de Análise Global definidas por Csillag (1995) como aquelas que permitem abordar situações como um todo, hierarquizando os problemas e decidindo por qual começar.

Serão efetuadas adaptações para o desenvolvimento da presente pesquisa na Técnica de D.L.I (Dificuldade, Lucratividade, Impedimentos) onde será estudada a interação produto e serviço, no sentido da agregação do valor, analisando-se com base nos aspectos da criatividade e inovação, características requisitadas no momento atual.

4.3 Elenco da Pesquisa

Para escolha do elenco da pesquisa, ou seja, aqueles que serão envolvidos respondendo o questionário, fundamentou-se o estudo nas ferramentas a seguir discriminadas que deverão ser aplicadas na quarta etapa do modelo proposto no capítulo 5, acrescidas nos fundamentos, exposto no Capítulo 2.

4.3.1 Processo de Diagnóstico

Ghemawat e Collis (2000) destacam que o primeiro passo no processo de mapeamento de cenários dos negócios é traçar limites em torno da parte a ser descrita com detalhes, identificando os tipos de participantes que serão levados em conta. O processo de mapeamento envolve a identificação e, em alguns casos, a calibragem de relações vitais entre os participantes considerados.

O passo final é encontrar maneiras de adaptação e essas relações ou de moldá-las de forma a maximizar a lucratividade total de uma empresa, e não a lucratividade média do ambiente no qual a empresa opera.

Destacam três dificuldades comuns na identificação dos participantes relevantes que merecem ser mencionadas: (1) Há tendência para se focalizar os participantes existentes, mas os novos, ou em potencial, precisam ser levados em conta; (2) os participantes precisam ser considerados em termos de subcategorias detalhadas e não apenas nas categorias amplas, identificadas nos gabaritos analíticos; (3) os participantes

precisam ser classificados de forma clara e consistente do ponto de vista da empresa que motiva a análise.

A maior parte das ambigüidades restantes no desenho dos limites gira em torno de várias dimensões de escopo:

- Horizontal – através de produtos e mercados;
- Vertical - ao longo da cadeia fornecedor-comprador;
- Geográfica – através de limites locais, regionais e nacionais.

4.3.2 Mapeando relações-chave

Ghemawat e Collis (2000) afirmam que processo de mapeamento pode ser conduzido com dois objetivos muito diferentes, ambos encontrados na prática. Uma abordagem avalia as relações em termos quantitativos para produzir algo semelhante a um sistema tradicional de apoio a decisões. A outra abordagem focaliza modelos mentais em vez de modelos de apoio a decisões, salientando que os responsáveis pelas decisões importantes devem entender as relações-chaves com alguma profundidade.

Ressaltam ainda que as duas abordagens têm tido sucesso em numerosas aplicações práticas. Em virtude de ambas, as abordagens exigem a aquisição e integração de um grande volume de informações a respeito do ambiente externo. Este desafio é aumentado pela necessidade de avaliar as mudanças nas relações ao longo do tempo, um fator que normalmente obriga as tentativas permanentes de mapeamento dos cenários de negócios. Pois se deve mapear o cenário da maneira como será no futuro e não como era no passado.

4.3.3 Adaptação e moldagem do cenário de negócios

Ghemawat e Collis (2000) expõem que tendo identificado os participantes-chaves e mapeado as relações (correntes e futuras) entre eles, a atenção do administrador deve-se voltar para o uso desse conhecimento para ações estratégicas. A conexão entre análise de cenário e ação estratégica torna-se mais óbvia quando a análise é motivada, inicialmente, por uma opção específica. Porém, outras conexões com ações também são possíveis. Assim, um mapa do cenário dos negócios pode salientar determinadas

relações competitivas que precisam ser neutralizadas ou certas relações cooperativas que devem ser exploradas para se atingir um desempenho econômico superior, alcançando-se, com isso, um ponto alto do cenário. Ressaltam ainda, que por outro lado, a avaliação dos efeitos de uma mudança importante no cenário de negócios pode sugerir a necessidade de ajustes.

Dizem ainda que a adaptação, apesar de importante, não é a única postura estratégica a ser adotada em relação ao cenário de negócios. A organização poderá ter a oportunidade de moldar, de forma mais ativa, o ambiente em proveito próprio.

As oportunidades para moldar ou remodelar cenários de negócios são mais óbvias em ambientes fluidos que ainda estão tomando forma, como os de multimídia, mas também são evidentes em contextos mais antigos, aparentemente mais maduros. Embora as estratégias que visam reformular cenários de negócios impliquem, com frequência, altos riscos, os retornos também podem ser bastante elevados.

4.3.4 Mapeando os fluxos de valor

Martin (1996) explica que o fluxo de valor inclui uma tarefa a ser realizada e uma meta clara: satisfazer o cliente interno e externo. Para o autor, embora talvez se sinta estimulada pelo desafio de alcançar essa meta, a equipe de fluxo de valor precisa de boas ferramentas e bons sistemas de informações, e não de etapas ou controles desnecessários, políticas e adivinhações.

Um fluxo de valor compreende atividades que poderiam ser mapeadas por meio de um diagrama de fluxo de trabalho. Na maioria das organizações, os fluxos de valor precisam ser urgentemente redesenhados para que possa gerar melhorias drásticas, com o redesenho desses fluxos. A implementação do redesenho exige grandes revoluções na organização, na gerência, nas estruturas da empresa e nas tarefas.

Informa o autor que nos estágios iniciais da engenharia da empresa, é necessário identificar os fluxos de valor, denominá-los e identificar o início e o fim de cada um deles. A primeira etapa é relacionar as atividades de cada fluxo de valor. Cada atividade deve ser representada por um verbo.

As organizações existem para servir aos clientes; o fluxo de valor é a série de atividades que permitem fornecer esse serviço. Frequentemente, os fluxos de valor

não têm nome ou não são gerenciados porque as organizações preferem se estruturar em torno de funções verticais. Essas funções desenvolvem suas próprias estruturas de poder. O redesenho do fluxo de valor identifica os fluxos de valor, tornando-os viáveis, denominando-os, redesenhando-os e otimizando-os em prol da satisfação máxima de seus clientes, além de estabelecer uma equipe de fluxo de valor.

A equipe, no caso, busca constantemente melhorar o desempenho e alcançar a meta estabelecida nos objetivos organizacionais.

Para Martin (1996), alguns fluxos de valor são especialmente importantes e determinam o que torna a empresa única e competitiva. Denomina esses fluxos em sistemas de valor principais. Outros são necessários para fornecer apoio básico, permitindo a operação, denominando em fluxos de valor de apoio.

Os fluxos de valor principais incluem áreas como projetos de produtos, engajamento de clientes, logística de distribuição, produção e *marketing*. Os fluxos de valor de apoio incluem áreas como compras, finanças operacionais, recursos humanos, gerência de instalações e serviços.

É possível que um ou talvez mais fluxos de valor principais possam ser considerados capacidade estratégica, nas quais a alta gerência visa obter um desempenho superior ou excelência mundial. Parte da visão estratégica dos gestores determina que a empresa alcance a excelência em um fluxo de valor específico, no qual possa superar a concorrência. O desenvolvimento de um fluxo de valor estratégico pode exigir o uso de tecnologia avançada.

4.3.5 Definição do elenco da pesquisa

A pesquisa será aplicada para que se possa mapear o cenário de negócios, com a tese de que somente será promovido o aprendizado organizacional quando forem ouvidos todos os envolvidos, sobretudo, que deve haver uma cognição entre os *stakeholders* internos (organização) e os *stakeholders* externos (mercado). Os aspectos abordados, neste item serão utilizados na Etapa 4 do modelo apresentado no Capítulo 5, para identificação da cognição dos *stakeholders* internos e externos.

A identificação de coincidências na cognição desses atores, sobretudo em relação aos atores internos e externos, levarão a que estes aspectos se constituam em

base para o desenvolvimento de estratégias para a capacitação dos recursos humanos com o objetivo da produção de capital intelectual que agregue valor a organização.

Neste sentido, se consideraram como *stakeholders* internos:

1. Proprietários da organização, cotistas ou acionistas e os conselhos existentes;
2. Colaboradores de todos os níveis, nesta pesquisa representados pelos gestores de cada área da organização;

E os *stakeholders* externos:

1. Fornecedores - nesta pesquisa, representados por aqueles que têm relacionamento comercial de no mínimo três anos, já analisaram o objeto da pesquisa do aspecto de criatividade e inovação, determinados pelo processo de amostragem estatística;
2. Consumidores - também no presente trabalho, caracterizados por aqueles que mantêm relações com os produtos e serviços fornecidos pela empresa, em um período de três anos, já que analisaram o objeto da pesquisa sobre os aspectos de criatividade e inovação, determinados pelo processo de amostragem estatística; e
3. Concorrentes - nesta pesquisa não aplicaremos o questionário, porém, serão analisados pelos demais atores internos e externos no aspecto comparativo.

Malhotra (2001) apresenta uma classificação das técnicas amostrais. As técnicas de amostragem podem ser genericamente classificadas como não-probabilísticas e probabilísticas. Relata o autor que na amostragem não-probabilística existe a confiança no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais.

Para Malhotra (2001), este tipo de amostra é utilizado quando não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, pois as estimativas obtidas não são projetáveis sobre a população. As técnicas de amostragem não probabilística utilizadas com maior frequência são:

(1) amostragem por conveniência; Procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador;

(2) amostragem por julgamento: Tipo de amostragem por conveniência. O pesquisador exerce julgamento ou aplica sua experiência, escolhe os elementos a

serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse, ou apropriados por qualquer outro motivo.

(3) amostragem por quotas: Consiste em uma amostra em dois estágios. O primeiro estágio consiste em desenvolver categorias ou quotas de controle de elementos da população. No segundo estágio selecionam-se elementos da amostra com base na conveniência ou no julgamento.

(4) amostragem tipo bola-de-neve: Um grupo inicial de entrevistados é selecionado aleatoriamente. Selecionam-se entrevistados subseqüentes com base em informações fornecidas pelos entrevistados iniciais. Esse processo pode ser executado em ondas sucessivas, obtendo-se referências ou informações a partir de referências ou informações.

Na amostragem probabilística, Malhotra (2001) relata que as unidades amostrais são escolhidas por acaso. É possível pré-especificar cada amostra potencial de determinado tamanho que pode ser extraída da população, assim como a probabilidade de selecionar cada amostra. Exige, portanto, não só uma definição precisa da população-alvo, como também uma especificação geral do arcabouço amostral.

Na presente tese, utilizou-se uma amostra não-probabilística por conveniência, visto que a seleção não foi aleatória, ficando a cargo do pesquisador a seleção das unidades amostrais.

Proceder-se-á o cálculo do tamanho da amostra através da fórmula indicada por (Mattar, 2000).

Segundo o autor a fórmula:

$$\eta = \frac{\delta^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + \delta^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

N	→	Tamanho da população
η	→	Amostra
δ	→	Nível de confiança
ε	→	Erro amostral
p	→	Sucesso
q	→	Fracasso

Será calculada utilizando-se (1) Nível de confiança = 95% e (2) erro amostral de 4%.

Para fixar a precisão do procedimento, admitiu-se que 95% das estimativas poderiam diferir do valor populacional desconhecido p por, no máximo, 4%. Adotou-se,

para efeito de cálculo, p como igual a 50%, pois, de acordo com Silva (2001), esse valor permite determinar com maior aproximação o valor da variância, traduzido pelo produto $p.q$, da característica na população, determinando-se maior tamanho da amostra para a precisão fixada. Utilizou-se o valor 1,96 por ser o valor da distribuição amostral (explicitada pelo modelo normal) correspondente ao nível de confiança de 95%.

4.4 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi concebido com base no ferramental apresentado a seguir.

4.4.1 Cenários e Modelos Mentais

Martin (1996) parte do princípio que ninguém pode ter uma visão precisa do futuro. Entretanto, os planejadores podem criar cenários que forneçam visões alternativas do futuro. Neste caso, os executivos devem, então, considerar o que aconteceria e que atitudes eles tomariam se cada cenário fosse verdadeiro.

Para o autor, a maioria das organizações tem um futuro oficial, uma visão na qual se baseiam seus planos operacionais. O futuro oficial é um cenário que descreve para onde a gerência gostaria que a empresa caminha-se. A realidade quase sempre se mostra diferente do futuro oficial. A não ser que tenha se planejado para cenários alternativos, a empresa pode se surpreender pelo fato de ser incapaz de enfrentar a realidade.

O planejamento de cenários não é capaz de prever o futuro, mas libera as visões críticas a respeito do cenário. Não é capaz de fornecer uma visão precisa, mas leva as melhores decisões sobre o futuro.

Para o autor, o modelo mental de um indivíduo baseia-se na experiência. À medida que a experiência se amplia, o gerente desenvolve visões críticas e uma compreensão do que fazer em diversas circunstâncias. As noções preconcebidas ganham força, à medida que aprendem com a experiência.

A maioria dos responsáveis pelo processo decisório não tem consciência de modelo mental, pois o mesmo estabelece premissas, preconceitos e regras que não foram colocadas no papel. Os cursos de ação recomendados aos gestores que contradizem o

modelo mental oculto não são adotados.

Uma organização do aprendizado precisa revelar os modelos ocultos e examiná-los. Grande parte da mudança gerencial não pode ser obtida se os modelos mentais dos gestores não forem modificados. Como o ambiente empresarial está mudando rápido e, muitas vezes, radicalmente, quando ocorrem mudanças fundamentais, muitas das premissas e regras aprendidas pela experiência deixam de ser válidas.

Os cenários não devem retratar simplesmente os eventos, mas as razões, padrões e estruturas sistêmicas subjacentes aos eventos. Com modelos aprimorados, os executivos são capazes de tomar decisões melhores sobre o futuro. A equipe de planejamento de cenários e os executivos devem ser parceiros.

4.4.2 Mapas Conceituais

Hanks (1998) relata que um mapa conceitual é uma imagem ou visual que captura o significado essencial, princípio central ou conceito de algum assunto ou processo a ser comunicado. Os mapas conceituais são muitas vezes diagramáticos ou metafóricos em sua natureza. Podem até mesmo ser criados dentro da mente, por histórias e apresentações teatrais e jamais serem colocados em uma imagem real.

Estes mapas são comunicados em uma sequência de quadros. Devem-se seguir várias rotas através do mapa para conectar os conceitos contidos dentro do mapa da vida, para conectar aplicações. Os mapas conceituais podem ser feitos por si mesmos ou construídos sequencialmente por outros.

É apresentada por Hanks (1998) a seguinte metáfora: os mapas conceituais são como construir cada um dos cômodos de uma casa por vez. Então, quando totalmente pronta, pode-se entrar pela porta da frente, ou pela dos fundos, ou até pular a janela. Dessa forma um mapa é construído sequencialmente - um quadro de cada vez - até que todo o mapa esteja construído e todo um conceito seja comunicado.

4.4.3 Mapa de Atitude

Hanks (1998) afirma que todos os indivíduos têm mapas de atitude através

dos quais é visualizado o mundo. Tudo o que se faz ou como se reage e o que é visto é modificado e dirigido por estes mapas. Trata-se de uma criação individual que, freqüentemente, é aceita como verdade inquestionável. Na verdade, são as janelas no mundo dos indivíduos que muitas vezes criam um mundo próprio.

Como são sempre imperfeitos em algum grau, os mapas de atitudes dos indivíduos estão sempre destinados a ser uma aproximação da realidade exterior.

Os mapas dos indivíduos são interpretações de como o mundo deve funcionar, são construídos em cada faceta da sua vida e irão guiar todas as escolhas. Estes mapas-guia são como uma janela de crenças através da qual toda informação que entra e reações que saem devem passar. A janela através da qual se vê e interage com o mundo exterior.

A maior mudança em seus mapas de atitude pode ser o fato de que primeiro os indivíduos os têm, e segundo, eles estão em contínua necessidade de correção e atualização. Assim, são criações de nossas próprias mentes, para explicar e lidar com a complexidade da realidade. Os mapas são criados através da interpretação dos indivíduos da razão ou significado subjacente da experiência. Os indivíduos fazem isso o tempo todo através de múltiplos quadros de experiências repetidas. Empréstam ou conseguem muitos mapas a partir dos outros: pais, professores, amigos e agentes de mercado.

Os indivíduos usam os mapas de atitude para prever o futuro. As interpretações dos padrões do passado são projetadas em padrões esperados do futuro. A mente cria estes mapas para padronizar nossas reações. A vida é a maneira mais complexa de lidar com cada nova situação de uma nova maneira. Sem essa sequência, pode-se ficar preso e confiar somente em instintos. Estes mapas guiam e definem nossas escolhas e nosso comportamento no futuro.

4.4.4 Instrumento de Coleta de Informações

O questionário é elaborado utilizando-se a escala de Likert, que é um tipo de escala sócio-psicológica, aplicada para medir quantitativamente atitudes, medos, motivos e percepções entre diferentes indivíduos, sobre determinado objeto. Tal instrumento consiste em várias afirmativas declarativas, denominada itens, que expressam um ponto de vista sobre o tópico.

Dos entrevistados, requer-se que indiquem o grau de concordância ou discordância com a opinião expressa pela declaração. A característica concisa da escala de Likert promove uma boa discriminação entre indivíduos com diferentes pontos de vista. (MALHOTRA, 2001)

A escala de Likert tem sido amplamente utilizada por ser facilmente construída e aplicada quanto ao maior número de informações que podem proporcionar em relação a uma simples dicotomia. Relata ainda o autor que os entrevistados aprendem rapidamente a usá-la e a entendem com facilidade. É utilizada a abordagem “somada” com maior frequência, sendo a escala de Likert também denominada como escala somada. No Quadro 21 pode-se observar a escala semântica utilizada e os respectivos pesos atribuídos a cada resposta.

Quadro 21: Frequências e pesos atribuídos à escala de Likert.

1	2	3	4	5
Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Excelente
(peso=1)	(peso=2)	(peso=3)	(peso=4)	(peso=5)

Fonte: Malhotra (2001)

Para utilização do Quadro 21, cada componente da lista tem cinco possibilidades de resposta atribuídas, utilizando a escala somatória da escala de Likert (MATTAR, 2000), cujos valores atribuídos são 1, 2, 3, 4 e 5, graduados de acordo com a percepção, ou seja, graduados nas seguintes situações indicando quanto menor a graduação, melhor a avaliação do ator da pesquisa, assim expostos:

- Valor 1 - avaliação em relação ao item péssimo.
- Valor 2 - avaliação em relação ao item ruim.
- Valor 3 - avaliação em relação ao item razoável.
- Valor 4 - avaliação em relação ao item bom.
- Valor 5 - avaliação em relação ao item excelente.

Logo, cada pesquisado deverá preencher o questionário, marcando “X”, nos respectivos quadros que identificam a respectiva pontuação. O questionário proposto poderá sofrer adaptações nos requisitos de acordo com a necessidade de cada

organização.

Os itens correspondentes aos questionamentos, referentes aos requisitos que indagam sobre produto, serviço, interação de produto e serviço e comunicação, são baseados no ferramental do modelo e são elencados, por um grupo de trabalho ou pelos proprietários e gestores, através de entrevistas semi-estruturadas com as áreas correspondentes, derivando assim, a etapa 2 e 3 do modelo, apresentado no Capítulo 5.

A organização através dos indivíduos designadas para execução e acompanhamento do modelo deverão na ocasião da escolha do produto, serviço e canais de comunicação determinar os aspectos (requisitos e canais) a serem analisados. Nesta tese o instrumento de coleta de dados seguiu os seguintes critérios.

O questionário está composto por 25 (vinte e cinco) questões:

- A primeira parte composto de 10 (dez) questões, cujos requisitos foram adaptados para o objeto de pesquisa (o produto roupas profissionais), de Amaral et al (2006). Conforme o setor a que for aplicado o modelo deverá ser realizada pesquisa para confecção desses requisitos;
- A segunda parte contém mais 10 (dez) questões, que têm como objetivo captar as percepções sobre os serviços associados ao produto que levarão o consumidor a optar pelo produto. Os requisitos foram adaptados de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Corrêa e Corrêa (2005), Yeoman e Ingold (1997) e Ghewawat e Rivkin ;
- A terceira parte composta de 5 (cinco) requisitos adaptados de Cahen (2005), Gomes (2001) e Kuazaqui *et al* (2005), relativo à utilização do *mix* de comunicação.

4.4.5 Método de Pesquisa

O método *survey* foi o aplicado, pois é provavelmente o método de pesquisa mais conhecido e amplamente utilizando em pesquisas sociais, de acordo Malhotra (2001). Os métodos de *survey* se classificam de acordo com a forma de aplicação, como entrevistas telefônicas tradicionais, entrevistas domésticas, entrevistas por abordagem em centros comerciais, entrevistas pelos correios, entre outros. Fundamenta-se na obtenção de informação através do interrogatório dos participantes, em que fazem várias perguntas do tipo comportamental, motivacional, de atitudes, de intenções, de percepção, de demografia e de estilo de vida. Essas

perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou por computador. As respostas podem ser obtidas através de qualquer uma dessas formas.

As vantagens do método *survey* é a fácil aplicação, a confiabilidade dos dados e por serem as respostas limitadas às alternativas mencionadas. Ressalta, ainda, que a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples.

Quanto às desvantagens, são indicadas também por Malhotra (2001) as do método *survey*, tais como a resistência dos entrevistados em fornecer as respostas desejadas, já que envolvem caráter pessoal e também a própria indecisão quanto a uma resposta válida, principalmente se esta estiver relacionada a fatores motivacionais, e ainda, o fato de ser difícil formular perguntas adequadamente, isentando-se do caráter tendencioso ou mesmo indutivo.

No presente trabalho, um dos objetivos é definir a coincidência de percepções dos *stakeholders* internos e *stakeholders* externos, observando-se que os aspectos não coincidentes através da cognição desses agentes no que se relaciona aos aspectos não percebidos pelo ambiente interno do ambiente externo são relevantes também para o processo de capacitação dos recursos humanos. Ressalta-se que os aspectos referentes à coincidência devem servir de base também para essa capacitação, já que representam pontos fortes da organização.

Relata ainda Malhotra (2001), que o desenho de *survey*, mostrado segundo a tipologia como inter-seccional, é do tipo longitudinal. No primeiro, os dados são coletados em um dado momento a partir de uma amostra selecionada para descrever a população na mesma ocasião. Já os *surveys* longitudinais permitem análise de dados ao longo do tempo, pois os dados são coletados em tempos diferentes e se relatam mudanças de descrições e explicações.

O desenho utilizado é o *survey* interseccional por atender às características da pesquisa nela desenvolvida, já que o escopo é uma descrição de tempo único e na determinação de relação entre as variáveis, uma vez que os dados não foram coletados em tempos diferentes.

4.4.6 Análise dos Dados

Os testes aplicados são testes não-paramétricos, pois segundo Malhotra

(2001), Hair Jr. *et al.* (2005) e Shier (2004), são utilizados quando as variáveis independentes são de natureza não-métrica.

Para Siegel (1975), uma prova não-paramétrica é uma prova cujo modelo não especifica condições sobre os parâmetros da população da qual se extraiu a amostra. Ressalta ainda que há suposições básicas associadas à maioria das provas não-paramétricas, isto é, que as observações sejam independentes e que a variável em estudo tenha continuidade básica, porém, essas suposições são em menor número e mais fracas do que as associadas às provas paramétricas.

Assim, enquanto os testes paramétricos exigem que as variáveis em causa sejam quantitativas, os testes não paramétricos aqui considerados podem aplicar-se também a variáveis qualitativas, desde que elas sejam ordinais, caso da presente tese.

Relata ainda o referido autor que as provas não-paramétricas não exigem mensurações tão fortes quanto às provas paramétricas; a maior parte das provas não-paramétricas se aplica a dados em escala ordinal, e alguns mesmo, a dados em escala nominal.

Malhotra (2001) afirma que, quando a diferença na posição de duas populações é comparada, com base em observações de duas amostras independentes, como no caso da pesquisa que subvenciona o modelo desta tese, ou seja, a confrontação da cognição dos *stakeholders* internos e *stakeholders* externos se pode usar o teste U de *Mann-Whitney*. Para o autor, esse teste corresponde ao teste *t* para duas amostras independentes, para variáveis em escala intervalar, quando se supõem iguais às variâncias das duas populações.

4.4.7 A prova U de *Mann-Whitney*

Para Siegel (1975) e Lowry (1999), desde que atingido um grau de mensuração pelo menos ordinal, pode-se aplicar a prova U de *Mann-Whitney* para comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população. Ressalta ainda que se trata de uma das mais poderosas provas não-paramétricas e que constitui uma alternativa extremamente útil da prova paramétrica *t*, quando o pesquisador deseja evitar as suposições exigidas por este último, ou quando a mensuração atingida é inferior à escala de intervalos, além do que, a prova *t* é aplicada quando as amostras são iguais ou quando as variações subjacentes a elas são iguais, ou quase iguais.

Para melhor elucidação, supõe que se obtenham amostras de duas populações: população A e população B . A hipótese de nulidade é que A e B tenham a mesma distribuição. A hipótese alternativa, H_1 , contra a qual comprovamos H_0 , é que A ‘estocasticamente’ maior do que B (uma hipótese direcional). Podemos aceitar H_1 , se a probabilidade de um escore de A ser maior do que o escore de B é maior do que $\frac{1}{2}$. Isto é, se a é uma observação da população A , e b uma observação da população B , então H_1 é que $p(a > b) > \frac{1}{2}$.

Se a evidência apóia H_1 , isto implica que a maior parte da população A é superior ao “grosso” da população B .

Naturalmente, pode-se prever também que B fosse estocasticamente maior do que A . Então H_1 seria que $p(a > b) < \frac{1}{2}$. A confirmação de tal asserção implicaria que o “grosso” da população B é superior a maior parte da população de A .

Para o autor, uma prova bilateral, ou seja, para uma predição de diferença que não especificasse o sentido H_1 , seria que $p(a > b) \neq (\text{diferente}) \frac{1}{2}$.

Para Malhotra (2001) e Hair Jr. *et al.* (2005), no teste U de *Mann-Whitney* as duas amostras são combinadas e os casos são dispostos em ordem crescente de tamanho. Calcula-se a estatística de teste U como o número de vezes que um escore da amostra ou grupo 1 precede um escore do grupo 2. Se as amostras provêm da mesma população, a distribuição de escores dos dois grupos deve ser aleatória. Um valor extremo de U indica um padrão aleatório, o que sugere desigualdade entre os dois grupos.

4.4.7.1 Tamanho da Amostra

Malhotra (2001) e Hair Jr. *et al.* (2005) declaram que para amostras de tamanho inferior a 30, calcula-se o nível exato de significância para U. Para amostras maiores, U é transformada em estatística z com distribuição normal. Esta z pode ser corrigida para empates dentro dos postos.

Então, com o objetivo de verificar a existência de diferenças significativas de percepção, resultando os aspectos coincidentes e não coincidentes dos *stakeholders* internos e *stakeholders* externos, optou-se pelo uso da prova U de *Mann-Whitney*, aplicada utilizando-se o *Statistical Package for the Social Science (SPSS)*.

Siegel (1975) exemplifica distribuições para as quais a prova U é superior à

prova t, possuindo maior poder de rejeitar a hipótese nula, além do que esta prova está próxima a um nível de poder-eficiência de 95% para amostras moderadas e com tendência a 95,5% à medida que elas aumentam. Razão de ter se optado por esta prova não-paramétrica.

O teste de *Mann-Whitney* aplicado neste modelo considerou um *p-value* de 0,005. Portanto, com base nos cálculos da estatística U aplicada, um valor de **p** inferior ao definido representa uma diferença estatisticamente significativa para a variável na qual o teste foi aplicada. Assim, foi considerado que *p-value* menor ou igual a 0,005 demonstrará que existe diferença de percepção entre os *stakeholders* internos e *stakeholders* externos. Quanto menor for, maior o grau de diferença de percepção. Quando o *p-value* for maior que 0,005, demonstrará que existe coincidência entre a percepção dos mesmos. Quanto maior o *p-value*, maior o grau de coincidência.

Para se obter essas respostas, é necessário aplicar o teste U de *Mann-Whitney* em todos os requisitos questionados no formulário, quanto aos aspectos do produto, de serviços e comunicação, utilizando-se o SPSS versão 11.0.

4.4.7.2 Confiabilidade dos dados coletados

Lincoln e Guba (1985) afirmam que o pesquisador tradicional deve se preocupar com a validade, generalidade, fidedignidade, e objetividade do projeto de pesquisa.

Dentre os procedimentos utilizados, com o propósito de apresentar as qualidades requeridas ao estudo, estão os seguintes:

1. Checagem dos resultados pelos participantes;
2. Questionamento por pares (profissionais experientes na área, porém, não envolvidos no estudo, que funcionam como críticos).

4.4.7.3 O Processo de coleta de dados

Inicialmente, realizou-se uma revisão de materiais informativos disponíveis para orientar o estudo. Esse levantamento exploratório foi necessário para nortear muitos dos passos desenvolvidos.

Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e de maneira sistemática,

de modo que se podem descrevê-los da seguinte forma:

1. **Dados Primários:** Obtidos em estudo de campo, através de entrevistas semi-estruturadas (MINAYO, 1993), que possibilitam ao entrevistador discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador;
2. **Dados Secundários:** Obtidos em jornais, revistas especializadas do setor, revistas gerais sobre negócios, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização.

O processo de aplicação da pesquisa atende as seguintes etapas:

1. Entrevista semi-estruturada relacionada a escolha dos requisitos aplicada aos gestores da organização, onde eles elencaram os requisitos a serem analisados do produto, serviço e comunicação
2. Após a entrevista-semi estruturada, deverão ser preenchidos os requisitos do questionário e aplicados ao elenco da pesquisa, respeitando-se a determinação do calculo das amostras;
3. Aplicar o tratamento estatístico através da prova U de *Mann-Whitney*, para determinação dos aspectos coincidentes e não coincidentes dos *stakeholders* internos e externos.
4. Realizar a segunda entrevista com os gestores para que seja aplicado o processo de priorização dos aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos *stakeholders* internos e externos a serem levados para priorização de capacitação do capital humano utilizando-se a Técnica D.L.I.

Analisar as ferramentas discriminadas a seguir e optou-se pela adaptação da D.L.I., já que em escopo é possível desenvolver o processo de priorização, desenvolvendo-se assim a quinta etapa do modelo.

4.4.8 Mapeamento cognitivo e desenvolvimento e análise de opções estratégicas

Pidd (1998) aponta como abordagem interpretativa o mapeamento cognitivo e SODA (*Strategic Development and Analysis* – Desenvolvimento e Análise de Opções Estratégicas) desenvolvida por Ackermann Eden e S. Cropper. Consiste de uma técnica (mapeamento cognitivo) que se encaixa dentro de uma metodologia fechada SODA. A

técnica se origina da psicologia cognitiva, uma disciplina que está preocupada com a tentativa de compreender como os seres humanos pensam e raciocinam a respeito das suas experiências.

Ponto de partida é tentar, via determinadas técnicas, construir um mapa cognitivo das idéias de alguém baseado no que os indivíduos têm a dizer a respeito dessas idéias. Se houver diversos indivíduos envolvidos, então a metodologia SODA é invocada visando gerar um debate, baseados nos mapas individuais que levarão a um comprometimento com a ação.

4.4.9 Em relação ao processo e conteúdo

Pidd (1998) relata que a abordagem proposta usa um mapa cognitivo como uma maneira de capturar as visões, de forma a desenvolver um modelo explícito destas visões. A idéia é que o analista deva entrevistar os indivíduos de maneira semi-direta e tente esboçar um mapa de pensamento, tentando entender os conceitos que elas usam e como estes conceitos estão interligados. Ela também assume que indivíduos trabalhem juntos, algumas vezes de maneira cooperativa, outras não, e que, para serem eficazes, os membros das equipes precisam apreciar os pensamentos dos outros, de tal maneira que passem a ter um comprometimento coletivo. Portanto, a técnica (mapeamento cognitivo) está ligada à metodologia (SODA), e estas visam a apoiar o processo de apreciação compartilhada.

É importante notar que o resultado de qualquer tentativa de trabalho com os indivíduos é derivado tanto do conteúdo da ajuda quanto do processo através do qual ela é gerada e experienciada.

Assim, se o analista concentra-se apenas no conteúdo da ajuda que é gerada, que pode significar as técnicas utilizadas ou as respostas obtidas, o resultado da intervenção provavelmente não será muito útil. De maneira similar, qualquer tentativa de oferecer ajuda que focalize apenas em um processo, seja lá do tipo que for, será provavelmente vazia e de pouco valor. Para o autor, o analista, conseqüentemente, precisa não só dominar a técnica, mas também ser consciente do gerenciamento do processo que estiver acontecendo.

4.4.10 Teoria dos *Constructos* Pessoais

Para Pidd (1998), a motivação para o mapeamento cognitivo é a percepção de que, embora os indivíduos possam ter diferentes entendimentos das mesmas situações, esses diferentes entendimentos podem, freqüentemente, ser racionalmente compreendidos. Fazer isto implica tempo suficiente e também uma linguagem através da qual possam ser confiavelmente descritos. Conseqüentemente, o que é necessário é uma maneira aceitável de compreender as percepções e descrevê-las.

A teoria dos *constructos* assume que o ser humano não tem contato direto com uma interpretação independente da realidade. Isto é, não tem uma maneira de fazer distinções entre nossas experiências e nossas interpretações delas, não significando que todas as interpretações da experiência são igualmente válidas. Por outro lado, significa que para entender o que alguém está pensando precisa entender as interpretações do mundo. Em certo sentido, a teoria assume que há um mundo externo à experiência, entretanto, reconhece que nosso contato com o mundo é feito através de uma série de filtros baseados em experiências prévias.

A referida teoria é baseada em um postulado formal em certo número de corolários, tais como:

1. **Construção:** A cognição é um processo de descrição no qual os indivíduos antecipam eventos através da construção de réplicas destes eventos. Este processo de construção resulta em um conjunto de *constructos* que são usados para dar sentido às coisas;
2. **Individualidade:** Cada um interpreta a experiência através do filtro do próprio sistema pessoal de *constructos*;
3. **Organização:** Dentro das mentes, estes *constructos* são organizados de uma maneira ordenada tal que alguns deles sejam mais fortes e amplos que outros.
4. **Dicotomia:** Um sistema de *constructos* pessoal é composto de *constructos* dicotômicos; isto é, cada um deles tem ou implica dois pólos. Desta forma, um *constructo* pode ser representado como enunciados, com um pólo denotando concordância e o outro, oposição. É importante notar que os pólos são mais psicológicos do que lógicos;
5. **Escolha:** Ao interpretar a experiência, os indivíduos tentam mover-se da confusão para o entendimento através do desenvolvimento do sistema de

constructos de maneira reforçada;

6. **Extensão:** Os *constructos* de um indivíduo não precisam ser aplicados sobre a completa extensão da sua experiência, mas podem estar limitados em parte a contextos particulares;
7. **Experiência:** À medida que um indivíduo tem novas experiências, sistema de *constructos* pessoais sofre constante revisão. Há, portanto, aprendizagem constante;
8. **Modulação:** Embora um indivíduo modifique sistema de *constructos*, esta variação é limitada pela “permeabilidade” dos *constructos* em uso. Um *constructo* permeável é aquele que se usa para tomar ciência do novo;
9. **Fragmentação:** Embora cada indivíduo desenvolva um sistema de *constructos*, este conterà subsistemas de *constructos* que podem ser logicamente incompatíveis;
10. **Equivalência:** Se dois indivíduos empregam construções de experiências similares, pode-se inferir que seus processos psicológicos são semelhantes; e
11. **Sociabilidade:** Os indivíduos são capazes de compreender sistemas de *constructos* de outros indivíduos e esta é a base da interação social.

4.4.11 Mapeamento Cognitivo

Pidd (1998) expõe que um mapa cognitivo é uma forma de diagrama de influência similar àqueles usados em dinâmica de sistemas. O mapa consiste de nós, conhecidos como conceitos e similares a *constructos*, ligados por setas. As setas podem ser acompanhadas de um sinal em sua ponta, embora a ausência de sinal usualmente indique uma ligação positiva, ao passo que um sinal negativo indica uma ligação negativa.

4.4.12 Técnica de Análise Global – D.L.I

Tomando-se como base uma das técnicas de análise global D.L.I. (Dificuldade, Lucratividade e Impedimento), que são, segundo Csillag (1995), aquelas que permitem abordar situações como um todo, hierarquizando as dificuldade

e decidindo por qual começar, estando de acordo com os objetivos da pesquisa e na otimização dos recursos existentes conforme o apregoado pelo aprendizado organizacional, exposto no Capítulos 2.

Para a priorização de aspectos coincidentes e não-coincidentes no modelo proposto, deve ser utilizada a técnica de análise global, adaptado de Csillag (1995), que a define como sendo uma técnica que consiste em hierarquizar as propostas por meio do produto dos três parâmetros anteriormente mencionados, utilizando-se uma escala de pontuação, cujos valores atribuídos são 1, 3, 6, 8 e 10, de acordo com o de gravidade para a capacitação dos recursos humanos.

O Quadro 22 apresenta uma proposta de priorização dos aspectos coincidentes e não coincidentes entre as percepções dos *stakeholders* internos e externos, além da identificação dos aspectos mais graves, para a promoção da capacitação do capital, utilizando a técnica de D.L.I.

Quadro 22: Parâmetros e Valores para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes no que se Referem ao Produto, ao Serviço, à Comunicação.

PARÂMETROS	VALORES ATRIBUÍDOS				
	10	8	6	3	1
Dificuldade em realizar melhorias no produto / serviço / comunicação (D)	Extremamente Fácil	Muito Fácil	Razoavelmente difícil	Muito Difícil	Extremamente difícil
Impacto sobre a lucratividade (L)	Muito elevada	Elevada	Razoável	Pequena	Muito pequeno
Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Não há impacto	Pequeno	Razoável	Elevado	Muito elevado

Fonte: Adaptado de Csillag (1995).

a. Dificuldades

Deverá ser avaliado quanto à dificuldade do requisito do produto, serviço e comunicação quanto às formas de capacitação do capital humano necessária para a solução do problema levando em consideração o processo de mudança cultural, quando for o caso, atribuindo-se a nota 1 quanto houver necessidade de mudança na cultura organizacional, capacitação do capital humano, atrelada ao tipo de capacitação quanto mais inovadora mais difícil a aceitação, como a utilização da *internet*. Nesse sentido, o extremamente fácil, cuja nota a ser atribuída é 10, será aplicada

quando o tipo de treinamento não exige mudança cultural e o treinamento refere-se a modalidades tradicionais e já conhecidas pelo capital humano.

Devem-se considerar as dificuldades de realização do problema atribuindo-se notas de acordo com o grau de dificuldade para solucioná-lo.

b. O impacto sobre a lucratividade

O impacto sobre a lucratividade tem como parâmetros: (1) o valor do treinamento considerado nota 1 aquele que custará *per capita* o valor de R\$500,00 dimensionado também pelo retorno na resolução do problema quanto a formação do capital intelectual.

Assim, a nota 1 representa um impacto sobre a lucratividade muito pequena, por ter um custo baixo e um alto retorno. Já a nota 10 correspondente a um impacto sobre a lucratividade muito elevada tem um alto custo per capto e uma formação de capital intelectual alcançados em longo prazo

As notas foram atribuídas levando-se em consideração o impacto do problema sobre a lucratividade do negócio.

c. Impacto sobre a imagem da organização

Relaciona-se a variáveis quanto ao tempo necessário para a resolução do problema, observando-se a identidade e imagem, expostos no item (comunicação com o mercado). Assim, a nota 1 correspondente ao grau muito elevado de impacto sobre a imagem da organização, quando capacitação tem um tempo longo para ser percebido pelo mercado. Nesse sentido, a nota 10 representa a não percepção pelo mercado, não havendo impacto negativo da imagem da organização, ou o processo de comunicação anula qualquer percepção detectada pelo mercado.

As notas aqui visarão medir o impacto do problema apresentado sobre a imagem organizacional.

Para chegar a priorização é necessário fazer a multiplicação do D x L x I, o maior resultado numérico será a prioridade 1, o segundo maior resultado será prioridade 2 e assim sucessivamente.

4.5 Elaboração dos Indicadores de Acompanhamento e Desempenho da Capacitação

Para a elaboração dos indicadores de acompanhamento e desempenho da capacitação, constante da Etapa 8 do modelo descrito no Capítulo 5, serão utilizadas as teorias expostas a seguir.

Devemos começar estabelecendo o conceito de objetivo e meta, pois só será possível monitorar o desempenho da capacitação se estiver com o objetivo e a meta claramente estabelecidos.

Para Herrero Filho (2005) o objetivo trata da descrição geral do resultado final que se quer atingir, ou seja, o resultado esperado pode ser alcançado na sua totalidade, atingindo plenamente, parcialmente ou não ser atingido, sendo essa uma perda da oportunidade, no processo de capacitação.

A meta de acordo com Kaplan e Norton (1997) é descrição detalhada, possível de ser definida e medida em termos quantitativos ou qualitativos.

Tanto objetivos como metas devem ser desafiantes, mas possíveis de serem executados. A participação, atuação e desempenho dos gerentes constituem fator crítico para realização dos objetivos e metas propostos.

Fitzenz (2001) e Lacombe (2005) tecem comentários quanto aos riscos do investimento em treinamentos, tais como:

Saída dos colaboradores treinados: expõem que uma das razões pelas quais as organizações investem menos do que deveriam em treinamentos é o receio da perda do investimento. O empregado poderá deixar a empresa a qualquer momento, o que se agrava se o mesmo for trabalhar para um concorrente;

Dificuldade de calcular o retorno: há dificuldade de se calcular o retorno sobre esse investimento e ainda o fato de ser sempre um investimento de longo prazo, pois as organizações são pressionadas para obter resultados de curto prazo, a fim de valorizar suas ações. Assim, a experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamentos é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Se os custos são difíceis de calcular, os benefícios o são ainda mais, como por exemplo: como saber se a melhora obtida em alguma variável foi consequência do treinamento?

Na realidade, essa imprecisão ocorre em quase todas as áreas de recursos humanos e mesmo em outras da área administrativa. Tentativas de calcular os

benefícios baseiam-se nas variações dos resultados, como o aumento das vendas, da produtividade, da qualidade, diminuição da rotatividade e o absenteísmo e outros. Mas qual a parcela dessas melhorias que deve ser atribuída ao treinamento?

É preciso então que os programas de treinamento estejam alinhados com os demais programas de recursos humanos e com os planos estratégicos da empresa e a identificação das necessidades de treinamento deveria preceder qualquer programa desse tipo.

Medidas para minimizar os riscos: aponta precauções que podem ser tomadas: (a) procurar na medida do possível, não concentrar o treinamento em determinados indivíduos, treinando um grupo maior, de modo a diluir o benefício do investimento e diminuir os riscos de perda; (b) montar um plano de aproveitamento desses colaboradores, de modo que eles tenham um trabalho à altura do desenvolvimento que receberam, pois para muitos, a maior motivação do treinamento é o aperfeiçoamento individual e profissional e a perspectiva de mudar a forma de executar o trabalho; (c) todo o treinamento formal deve ser avaliado, deve-se verificar se os objetivos foram atingidos, se os treinandos assimilaram o que lhes foi transmitido, se o que foi aprendido será útil para o treinamento, se o que foi aprendido será útil para o treinando e para a empresa; se haverá ou não retorno para a empresa em virtude do treinamento e se deve ser repetido no futuro.

A mensuração dos recursos humanos não deve ser baseada em uma métrica que não esteja conectada a estratégia da organização. Segundo Beck e Kieser (2003), em estudo sobre a complexidade de sistemas métricos em organizações que aprendem, concluíram que trabalhar um controle muito rígido e extenso por métricas é percebido como tendo um impacto negativo na motivação e satisfação do capital humano, influenciando as organizações tanto quanto a sua inflexibilidade e proporcionando uma capacidade reduzida para aprendizagem organizacional.

Relatam também, que as métricas organizacionais não possuem somente aspectos negativos, pois quando utilizadas adequadamente podem ser interpretadas como meios de aprendizagem organizacional. A concentração e as conseqüências de um crescimento no volume das métricas dentro das organizações quando aplicadas ao aprendizado organizacional.

Para Collinson e Wilson (2006), uma densidade crescente das métricas pode proporcionar uma redução nas oportunidades para inovação, uma vez que as atividades

requeridas pelo sistema métrico consomem grande parte do tempo dos membros da organização. Ressaltam ainda que os membros organizacionais acumulam a experiência quando há alterações nas métricas utilizadas resultantes das respostas às mudanças ambientais, havendo necessidade neste caso, de análise dos aspectos da experiência da interpretação das métricas e dos fatores que influenciaram as suas mudanças.

4.6 Considerações

Os procedimentos metodológicos descritos no presente capítulo permitiram fornecer o arcabouço teórico para o alcance do objetivo geral.

As metodologias e ferramentas apresentadas proporcionaram que fosse feita a escolha adequada sobre a aplicação das teorias para elaboração do modelo.

Para elaboração do modelo de capacitação utilizando a priorização dos aspectos coincidentes e não-coincidentes, permite construir uma metodologia diferenciada e de fácil aplicação.

Assim, após a análise do ferramental e procedimentos metodológicos será apresentado no Capítulo 5 o modelo de priorização de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional.

CAPÍTULO 5 - MODELO PROPOSTO BASEADO NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

No Capítulo 5 encontra-se o modelo proposto que encontra-se apresentado em 8 etapas. No decorrer de cada etapa e faz-se referência aos conteúdos dos Capítulos 2, 3 e 4.

5.1 Descrição das Etapas do Modelo Proposto

A Figura 16 apresenta o fluxograma do modelo, estruturado na coincidência da cognição dos *stakeholders* internos e *stakeholders* externos.

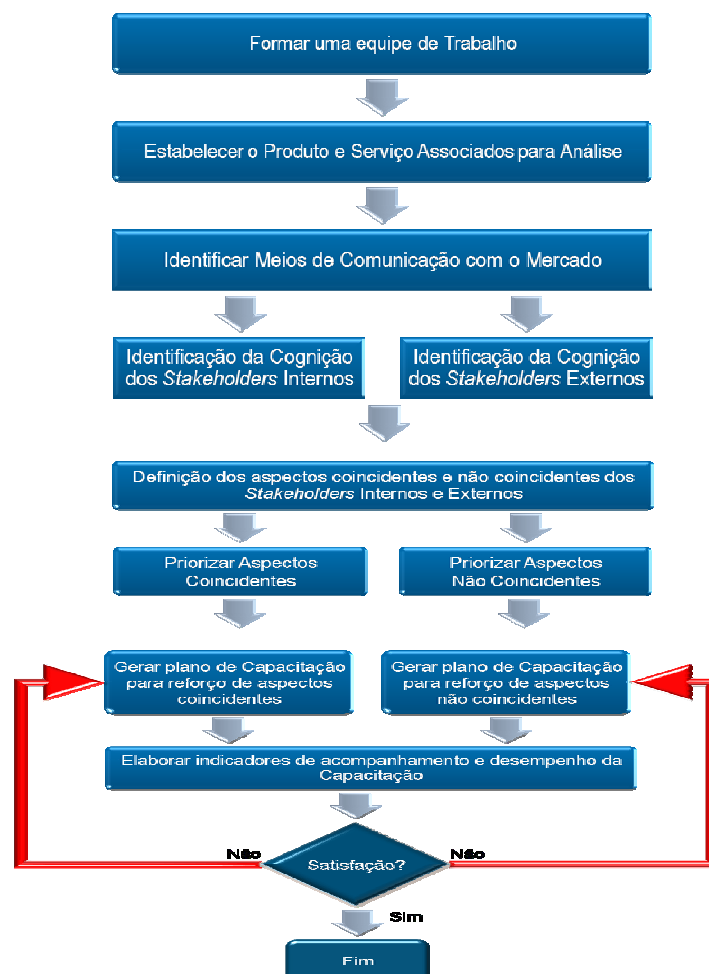


Figura 16: Fluxo do modelo proposto

5.1.1 - Etapa 1 – Formar uma Equipe de Trabalho

A organização deverá formar uma equipe multifuncional, devendo ter participantes se possível de todas as áreas operacionais e não operacionais. A indicação deverá ser efetuada pela Direção da empresa, pois a mesma será a responsável pela condução do processo de aplicação do modelo e posteriormente pelo monitoramento.

Deve-se ter cuidado na escolha da equipe multifuncional, pois o sucesso do processo dependerá em boa parte do conhecimento do ambiente interno da organização e do ambiente externo. As considerações a respeito das características de uma equipe estão contidas nos Capítulos 2 especialmente nos itens 2.5 sobre a capacitação.

A quantidade de integrantes da equipe irá depender da estrutura organizacional onde o modelo estiver sendo aplicado, recomenda-se entre 3 a 5 integrantes.

5.1.2 -Etapa 2 – Estabelecer o Produto e Serviços Associados para Análise

A equipe multifuncional nesta fase tem como objetivo elencar o produto ou *mix* de produtos, bem como os serviços associados a serem analisados com o estabelecimento dos requisitos que posteriormente serão avaliados pelos *stakeholders* internos e externos a organização. A equipe multifuncional poderá solicitar auxílio da área responsável pelo *Marketing* e de vendas para alcance do objetivo da presente etapa.

A escolha do produto ou *mix* de produtos e seus serviços associados deverá estar pautado em critérios:

- Produto de maior representatividade no faturamento da organização;
- Maior representatividade sobre o faturamento.

É necessário observar considerações tecidas no Capítulo 3 em especial os itens 3.1 que trata exclusivamente do produto e 3.2 do serviço e o item 3.3 da interação existente entre o produto e o serviço.

A etapa apresentará como resultado os produtos e serviços associados que serão alvo de análise.

5.1.3 - Etapa 3 – Identificar os Meios de Comunicação com o Mercado

A equipe multifuncional deverá juntamente com a área correspondente identificar quais os canais de comunicação que serão utilizados para avaliação pelos *stakeholders* internos e externos de acordo com o seu público alvo. A equipe em comum acordo com a Direção da organização poderá utilizar os canais de comunicação já existentes ou que a mesma deseje implantar. Os pressupostos a serem observados para cumprimento dessa etapa estão descritos no Capítulo 3 em especial nos itens 3.4 que aborda a comunicação interna e externa com o mercado.

5.1.4 - Etapa 4 – Identificação da Cognição dos *Stakeholders* internos e externos.

Nessa etapa, a equipe multifuncional deverá identificar os entrevistados e separá-los em *stakeholders* internos e externos, conforme definido no Capítulo 4, item 4.3.5, que trata da definição do elenco da pesquisa e identificação dos atores internos e externos.

Para estabelecimento da cognição dos *stakeholders* internos e externos a equipe deverá utilizar o Quadro 23 observando o capítulo 4, item 4.4.4, que trata da confecção do instrumento de pesquisa.

A equipe multifuncional terá como responsabilidade elencar os requisitos de produtos e serviços, bem como dos canais de comunicação com base nos autores expostos no Capítulo 3.

Recomenda-se a utilização de 10 requisitos para produto, 10 para serviço e 5 para canais de comunicação, esses valores podem variar dependendo do setor a ser aplicado.

No Quadro 23 a coluna referente a tipo de situação excelente, é necessário ser estabelecido a partir dos requisitos/canais, pela equipe multifuncional, a situação que a empresa considera excelente para cada requisito e canal de comunicação.

Quadro 23: Instrumento de Pesquisa para identificação da cognição dos *Stakeholders* internos e *Stakeholders* externos

REQUISITOS/CANAIS	TIPO DE SITUAÇÃO EXCELENTE	Valores Atribuídos				
		1	2	3	4	5
Produto						
Serviço						
Comunicação						

Os resultados obtidos na pesquisa pelo questionário proporcionará a criação do banco de dados, para aplicação do teste U de *Mann-Whitney* na Etapa 5.

5.1.5 - Etapa 5 – Definição dos aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos *Stakeholders* internos e externos

Para identificação dos aspectos coincidentes e não-coincidentes sugere-se a utilização para análise dos dados a aplicação da prova U de *Mann-Whitney*, que encontra-se descrito no Capítulo 4, itens 4.4.6 e 4.4.7.

Após a aplicação do Teste U, a equipe multifuncional utilizará o Quadro 24 para melhor visualização dos aspectos coincidentes e não-coincidentes em relação aos requisitos/canais.

Quadro 24: Quadro Resumo dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes.

REQUISITOS/CANAIS	ASPECTOS COINCIDENTES	ASPECTOS NÃO- COINCIDENTES
Produto		
Serviço		
Comunicação		

Após a identificação dos aspectos coincidentes e não-coincidentes, será necessário priorizar os itens.

5.1.6 Etapa 6 – Priorizar Aspectos Coincidentes e Não-coincidentes

A etapa 6 consiste na priorização dos aspectos coincidentes e não coincidentes dos requisitos na interação produto e serviço e comunicação com o mercado. Será utilizado a Técnica de Análise Global denominada, D.L.I. Dificuldade, Lucratividade e Impedimento, exposta no Capítulo 4 especificamente no item 4.4.13, e apresentada nas Tabelas 1, 2, 3.

A equipe multifuncional deverá preencher as Tabelas 1, 2 e 3, cada uma em duas vertentes para aspectos coincidentes e não coincidentes o que provocará como resultado seis tabelas.

Após o preenchimento dos requisitos elencados na etapa 5 quanto aos aspectos coincidentes e não-coincidentes a equipe deverá proceder à avaliação dos parâmetros observando a utilização da técnica do D.L.I, cujos parâmetros são pontuados pela Equipe multifuncional, por meio de avaliação um a um de requisitos/canaís.

Após ter sido efetuada a priorização, os requisitos serão encaminhados para elaboração do plano de capacitação.

Tabela 1: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes Pertinentes ao Produto.

Requisitos do Produto (Sob a perspectiva dos <i>Stakeholders</i> internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias no Produto (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L)x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		

Tabela 2: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes Pertinentes ao Serviço.

Requisitos dos Serviços em relação à decisão de aquisição do produto (Sob a perspectiva dos <i>Stakeholders</i> internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias no Produto (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L)x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		

Tabela 3: Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes Pertinentes à Comunicação em Relação ao Produto e Serviço.

Requisitos de Comunicação em relação ao produto/serviço (Sob a perspectiva dos <i>Stakeholders</i> internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias no Produto (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L)x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		

5.1.7. Etapa 7 – Gerar Plano de Capacitação

Para geração do plano de capacitação é necessário utilizar a revisão de literatura constante do Capítulo 2 que aborda competências, capacitação e aprendizado organizacional, bem como o Capítulo 3 que trata do produto, do serviço e da comunicação.

A equipe multifuncional deverá, após identificação dos aspectos coincidentes e não-coincidentes e sua priorização, proceder à elaboração com a assessoria da área de recursos humanos de dois planos de capacitação, um para os aspectos coincidentes e outro para os aspectos não-coincidentes.

Este plano de capacitação deverá ser construído sempre no alinhamento das competências individuais com as competências requeridas organizacionalmente, focalizando o requisito/canal, seja pelos aspectos de cognição coincidentes ou não-coincidentes, levando-se em consideração também a capacitação tecnológica e o aprendizado organizacional, onde os conteúdos a serem desenvolvidos deveram estar pautados nas experiências da organização analisada.

O plano de capacitação deverá ser elaborado para os aspectos coincidentes, no sentido de reforço de conteúdo com o objetivo de manutenção dos seus pontos fortes e para os aspectos não-coincidentes com o objetivo de alinhamento dos requisitos/canais, para correção assim dos seus pontos fracos.

Após terem sido elaborados os planos de capacitação para os aspectos coincidentes e não-coincidentes, estes deverão ser implementados e monitorados pela área de recursos humanos, com o assessoramento da equipe multifuncional.

No monitoramento será utilizado um sistema de indicadores que serão gerados após a elaboração dos planos de capacitação.

5.1.8 Etapa 8 – Elaboração dos Indicadores

Para elaboração dos indicadores deverá ser utilizado o item 4.5 constante do Capítulo 4.

Com base nas informações contidas nos planos de capacitação dos aspectos coincidentes e não-coincidentes a área de recursos humanos com o assessoramento da equipe multifuncional elaborará as metas para cada tipo de requisito/canais

encaminhados para capacitação.

A medida de desempenho deverá ser composta por um número e uma unidade de medida. O número indicará a magnitude: “quando”, e a unidade fornecerá o significado a esse número: “o que” devendo estar sempre ligadas a uma meta.

Caberá à área de recursos humanos e à equipe multifuncional a divulgação e explicação desses indicadores visando o comprometimento de todos os envolvidos no processo de capacitação.

Sugere-se um acompanhamento desses indicadores não apenas após o término da capacitação, mas também durante o período em que os colaboradores estiverem realizando a capacitação.

Deve-se ressaltar que quando da elaboração dos indicadores e o sistema de acompanhamento, que eles são direcionados ao fator humano, razão porque devem ser realçados os aspectos qualitativos principalmente nas suas análises.

As etapas do desenvolvimento do modelo estão sintetizadas nos Quadros 25 e 26.

Quadro 25: Síntese de Procedimentos do Modelo – Etapas 1 a 5

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS	TÉCNICA OU MÉTODO UTILIZADO	APLICAÇÃO DO RESULTADO NA ETAPA SEGUINTE
1º	Formar Equipe Multifuncional.	Diretoria de Organização.	Participação de todas as áreas operacionais.	Equipe responsável pela implementação e acompanhamento do modelo.
2º	Estabelecer o produto e serviços associados para análise.	Equipe Multifuncional.	- Produtos <i>master</i> . -Maior representatividade no faturamento.	A escolha dos produtos e serviços associados que serão encaminhados para pesquisa.
3º	Estabelecer os meios de comunicação com o mercado.	Equipe Multifuncional.	Acesso do público alvo ao meio de comunicação.	A escolha dos canais que serão encaminhadas para pesquisa.
4º	Identificar a cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e externos.	Equipe Multifuncional.	- Estabelecimentos dos requisitos para produtos e serviços que serão analisados e as suas situações excelentes. - Identificação dos entrevistados, quanto ao ambiente interno e externo.	Criação de banco de dados para utilização na etapa.
5º	Identificação dos aspectos coincidentes e não-coincidentes de cognição dos <i>Stakeholders</i> internos e externos.	Equipe Multifuncional.	Prova U de <i>Mann – Whitney</i> .	Identificação dos requisitos de produtos, serviços associados e canais de comunicação quanto aos aspectos coincidentes e não coincidentes que serão encaminhados para priorização.

Quadro 26: Síntese de procedimentos do Modelo – Etapas 6 a 8

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS PELA IMPLEMENTAÇÃO	TÉCNICA OU MÉTODO UTILIZADO	APLICAÇÃO DO RESULTADO NA ETAPA SEGUINTE
6º	Priorização dos aspectos coincidentes e não-coincidentes	Equipe Multifuncional.	Técnica de análise global – D.L.I (Dificuldades Lucratividade e Impedimento)	Os requisitos dos produtos, serviços associados e canais de comunicação priorizados que deverão inicialmente ir para capacitação.
7º	Gerar plano de capacitação.	Equipe Multifuncional e área de Recursos Humanos.	A capacitação será desenvolvida de acordo com a necessidade de cada requisito e/ou canal, incluindo também a capacitação tecnológica, sempre utilizando os preceitos do aprendizado organizacional.	O plano de capacitação permitirá que a empresa verifique a falta de cognição, ou seja, seus pontos fracos e fortalecer seus pontos fortes no caso dos aspectos coincidentes.
8º	Elaboração dos indicadores de desempenhos.	Equipe Multifuncional e área de Recursos Humanos.	Os indicadores serão gerados com base de metas e deverão ser compostos por um número de unidade de medida.	Serão monitorados durante todo o processo.

5.2. Considerações

O modelo apresentado no Capítulo 5 permitiu o alcance do objetivo geral desta tese, destacando assim o ineditismo e a contribuição teórica, já que foram aplicados aspectos metodológicos e ferramentas ainda não utilizadas para a construção de um modelo de capacitação tais como a análise dos aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos *stakeholders* internos e externos, ou seja, foram ouvidos todos os agentes que possam influenciar nas mudanças organizacionais e na elaboração das estratégias, o que permite a otimização do direcionamento na aplicação dos recursos.

Outra metodologia utilizada no modelo refere-se às adaptações efetuadas no método D.L.I. para priorização dos aspectos coincidentes e não-coincidentes dos *stakeholders* internos e externos.

Dessa forma, essa metodologia que foi utilizada poderá ser aplicada em organizações industriais, permitindo a análise simultânea do produto, os serviços associados e os canais de comunicação, proporcionando assim também uma contribuição teórica adicional, já que estes objetos de pesquisas são sempre analisados separadamente.

Após a construção do modelo, no Capítulo 6 será apresentada a aplicação do modelo em uma organização do ramo de roupas profissionais.

CAPÍTULO 6 - APLICAÇÃO DO MODELO

O Capítulo 6 apresenta a aplicação do modelo, bem como a análise dos resultados que subsidiaram a elaboração do plano de capacitação e determinação dos indicadores de acompanhamento.

6.1 Empresa Pesquisada

Existem, segundo a Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA (2006), 93.414 empregados registrados no Pólo Industrial de Manaus, com base nos dados de março de 2006, e 4.107 colaboradores terceirizados. As organizações correspondentes ao setor do vestuário estão expostas no Quadro 27 destacando-se 5 (cinco) organizações produtoras de roupas profissionais: (1) All Fama Industrial S/A; (2) B.D.S. Confecções Ltda; (3) Confete Indústria e Comércio de Roupas Ltda.; (4) Gregoletto e Cembrani Ltda. e (5) J.R. Comércio e Representações Ltda.

Quadro 27: Empresas Produtoras de Produtos do Vestuário.

NCM	PRODUTO	Quantidade		Faturamento (US\$ 1,00)
		Produzida	Vendida	
62033100	Paletós (casacos) de Lã ou de pelos finos	36.886	36.886	238.191
62033200	Paletós (casacos) de algodão	52.162	52.162	168.673
62034100	Calças, jardineiras, etc. De algodão, uso masculino	586.484	522.231	5.537.592
62045100	Saias e saias-calças, de algodão	359	359	2.657
62520000	Camisas de algodão, de uso masculino	1.357.190	1.357.190	4.532.282
62089200	Corpetes, calcinhas, penhoares, etc. de fibras sint/ar	41	41	160
62179000	Outras partes de vestuário ou dos seus acessórios	111.291	11.291	1.451.012
63023100	Outras roupas de cama, de algodão	156	156	1.079
63051000	Sacos p/ embalagem, de juta ou out. Fibra têxtil libe	5.026.098	4.883.941	5.603.668
				17.535.314

Fonte: COISE/CGPRO/SAP

A SUFRAMA (2006) informa que em relação ao setor terciário existem instaladas

45.000 organizações comerciais e 85.000 prestadores de serviços.

A escolha da empresa identificada a seguir foi motivada pelos seguintes aspectos:

1. Atende ao objeto da pesquisa;
2. É a principal produtora de roupas industriais e fardamento escolar do Estado do Amazonas, estando bem posicionada no *ranking* nacional;
3. É uma empresa inovadora e de reconhecida idoneidade perante o seu mercado consumidor;

As informações a seguir, foram obtidas do *site* da empresa e em entrevistas com os seus dirigentes.

A empresa ALFA (denominação fictícia) iniciou suas atividades em 1988, como estrutura de micro empresa familiar, realizando sua primeira expansão em 1992. A segunda expansão, em andamento, está duplicando sua capacidade de produção atualmente em 45.000 peças/mês. A empresa ALFA possui 527 empregados.

Atua no ramo de confecções de roupas profissionais, tendo duas linhas de produtos:

(1) fardamentos para organizações industriais, comerciais e de prestação de serviços e (2) fardamento escolar.

A área comercial utiliza estratégias estruturadas com representantes em diversas regiões do Brasil e possui uma atuação agressiva no mercado no Pólo Industrial de Manaus. Pratica a capacitação de todos os seus representantes para atuarem como Consultores em Uniformização, visando assim, identificar necessidades e oportunidades de melhorias nos pedidos de clientes, dispondo inclusive de agendamento através de *e-mail*, além de canais tradicionais como telefone e uma loja, onde seu mostruário está exposto em catálogos e manequins em vitrine. Ressalta-se que nessa loja há estoque para pronta entrega, necessitando apenas aplicar a personalização com o logotipo da empresa compradora.

Possui clientes em diversos ramos de atividade, atingindo número superior a 2.000 organizações, das quais 523 representaram o universo desta pesquisa, por serem organizações que mantêm atividades comerciais ininterruptas por mais de 3 (três) anos.

Apresenta-se na figura 17 a estrutura organizacional da empresa ALFA.

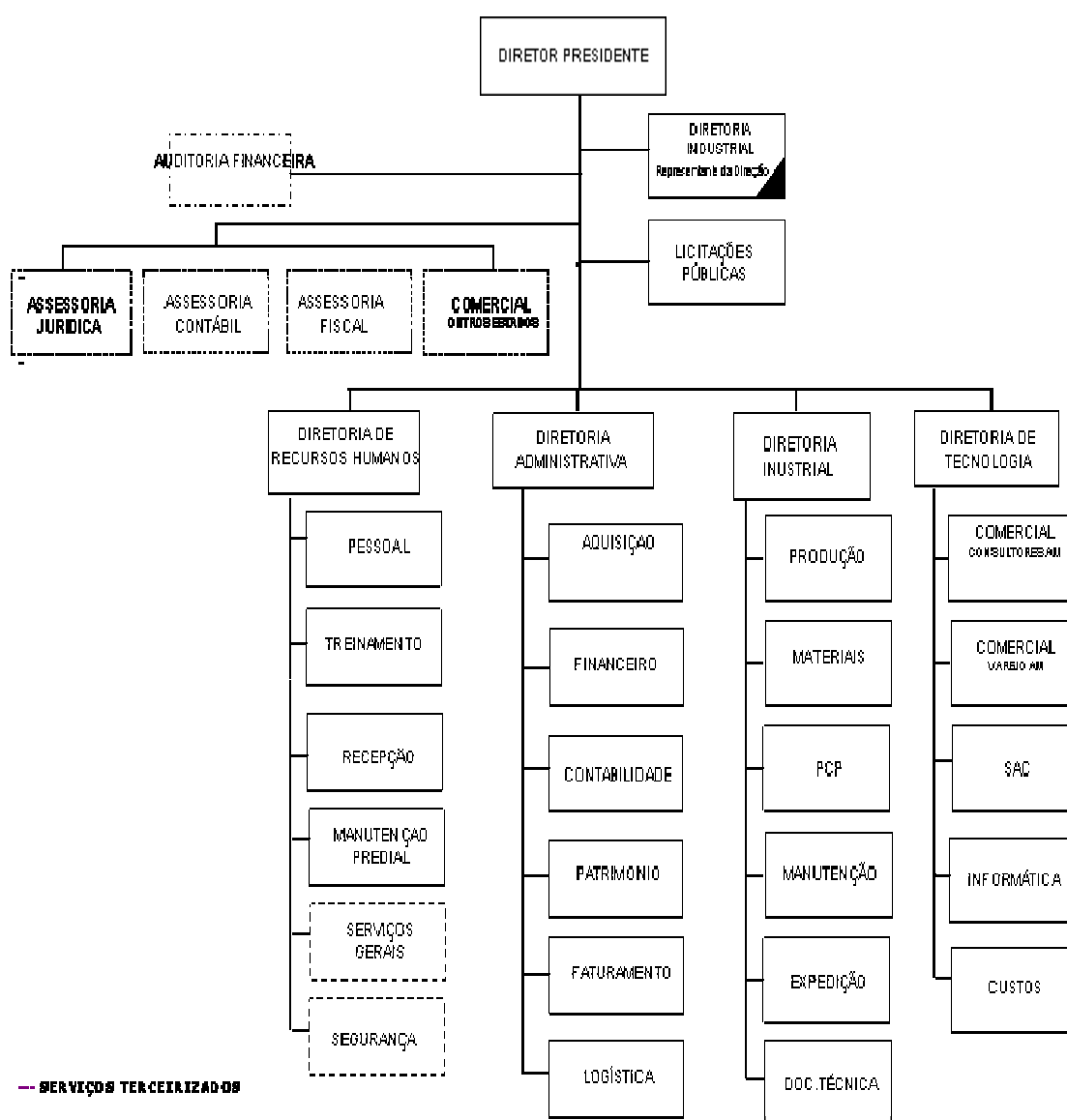


Figura 17 – Organograma da Empresa ALFA

Fonte: Alfa (2006)

A empresa ALFA possui em sua estrutura organizacional as funções a seguir especificadas:

DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

- Diretor de Recursos Humanos
- Chefe do Departamento de Recursos Humanos
- Auxiliares de escritório de serviços
- Auxiliares de Manutenção Predial
- Auxiliares de Serviços Gerais

- Seguranças

DIRETORIA ADMINISTRATIVA

- Diretor Administrativo
- Encarregados de Compras
- Encarregados de Contas a pagar e Contas a receber
- Auxiliares de Contabilidade
- Auxiliares de registro e gerenciamento do patrimônio
- Auxiliares de Faturamento
- Auxiliares de logística

DIRETORIA INDUSTRIAL

- Diretor Industrial
- Auxiliares de manutenção do maquinário
- Auxiliares de seleção de materiais (Matérias-Primas)
- Produção

Profissionais Polivalentes de confecção de Roupas

- . Cortador
- . Estilista
- . Modelista

Trabalhadores de preparação da Confecção de Roupas

- Auxiliar de corte (preparação da confecção de roupas) - Preparador de lotes e pacotes;
- Cortador de Roupas – Operador de máquina de corte de roupas, talhador de roupas;
- Enfestador de roupas – operador de máquina de enfiar
- Riscador de Roupas – Programa de encaixe (CAD), Programador de risco e corte riscador de tecidos.
- Operadores de máquinas para costura de peças do vestuário
- Costureiro na confecção em série – Auxiliar de costura, costureiro e amostra, costureiros de roupas (confecção em série)
- Costureiro à máquina na confecção em série.

Operadores de máquinas para bordados e acabamento de roupas

- Arrematadeira

- bordador à máquina - auxiliar de operador de máquina de bordar, operador de máquina de bordar
- Marcador de peças confeccionadas para bordar – preparador de produção de peças para bordar. Revisor de produção de peças para bordar
- Operador de máquina de costura de acabamento, auxiliar de costureira (no acabamento)
- Passadeira de peças confeccionadas – coladeira (confeções em série)

DIRETORIA DE TECNOLOGIA

- Diretor de Tecnologia
- Vendedores
- Consultores de venda
- Encarregado do CPD
- Operadores do 0800
- Controladores do custo de produção

O *site* da empresa é o primeiro do Brasil que comercializa integralmente, de maneira *on-line* roupas profissionais.

A empresa ALFA possui os seguintes diferenciais:

- ISO 9002
- Garantia Total Santista Têxtil – empresa homologada pela Santista Têxtil para confecção de roupas profissionais;
- CAD - Sistema de CAD utilizado no corte do tecido;
- MRP - Sistema de gestão de produção integrado;
- B2B - *Site* voltado para o comércio eletrônico entre organizações, permitindo acompanhamento de produção em tempo real;
- Máquinas de última geração;
- Bordado em roupas profissionais;
- Qualidade superior e constante;
- Desenvolvimento de soluções de uniformização; e
- Logística de entrega em todo o Brasil.

6.2 Aplicação do Modelo

6.2.1 Etapa 1 – Formar uma equipe de trabalho

Para que a formação da equipe de trabalho se desse de maneira multifuncional. A Direção da organização determinou a equipe de trabalho para o gerenciamento do modelo, ficando a cargo dos seguintes Diretores: Diretor de Recursos Humanos, Diretoria Administrativa, Diretoria Industrial e Diretoria de Tecnologia, esta equipe terá como atribuição aplicar o modelo e participar de seu monitoramento.

6.2.2. Etapa 2 – Estabelecer o produto e serviços associados para análise

A equipe multifuncional, formada na Etapa 1, estabeleceu que o produto a ser analisado fosse roupas profissionais por ser o produto com maior representatividade no faturamento da empresa ALFA, cujas características e requisitos estão descritos a seguir, ao mesmo tempo que toda a equipe estipulou quais os serviços associados que seriam analisados também os serviços correspondentes a pré-venda e pós venda.

Descrevem-se as características e requisitos do produto indicado pela equipe para análise, onde do elenco existente a equipe de trabalho determinou aqueles que constaram do instrumento de pesquisa. A escolha da roupa profissional para o objeto da pesquisa tem como características ser um produto hoje muito utilizado pelas organizações, onde o mesmo interfere inclusive na produtividade do fator humano. A sua escolha do ponto de vista do pacote de valor, ou seja, da interação produto e serviço, também é atendida, uma vez que o consumidor na realidade são as organizações que se constituem em um tipo de consumidor, no caso da aplicação do modelo.

Santista (2005) expõe que o uniforme mais indicado para uma equipe depende, invariavelmente, da atividade a ser desempenhada, e a mesma preocupação vai nortear também a escolha do *design*, das cores e da modelagem da roupa profissional. A única premissa que não muda é a relação custo/benefício que tem de ser a melhor.

Maluf (2006) informa a função fisiológica da vestimenta. Para o autor, os tecidos têm por função o isolamento térmico e a resistência à passagem de umidade.

Relata também Maluf (2006) as etapas da confecção como sendo um processo complexo, chegando a compreender treze etapas, indicadas a seguir: Estilismo; modelagem;

confeção de peça piloto; aprovação de uma peça piloto; graduação dos tamanhos (modelagem); encaixe; controle de qualidade das matérias primas; enfiar e corte; separação e preparação; costura; acabamento; controle de qualidade dos produtos acabados; revisão e embalagem.

Pereira (2006) informa que, em se tratando de roupas, existe o iniciador, que é o primeiro indivíduo que sugere a idéia de comprar o produto.

Assim, segundo a autora, um dos iniciadores em relação de compra e venda de moda masculina pode ser o padrão do homem que busca camisas de manga longa e calças sociais. Normalmente, trata-se de alguém com emprego novo ou com um mais alto cargo, depois de uma promoção na empresa. Daí vem a necessidade de um enxoval de roupas de trabalho, que só são compradas por exigência da empresa ou do cargo do comprador.

Ressalta, ainda, que quando se trata de uniformes escolares, o comprador é outro: a direção do colégio. Nem sempre quem compra o produto de vestuário é quem usa. Um uniforme é decidido pelo setor de Recursos Humanos ou chefia dos empregados que irão vesti-lo. As informações relevantes para os compradores não são necessariamente as mesmas para os usuários finais do produto.

Santense (2004) afirma que o mercado de roupas profissionais vem ganhando cada vez mais força no Brasil. Atualmente, as empresas estão mais conscientes em relação às vantagens da uniformização, principalmente no que diz respeito a características como praticidade, conforto, durabilidade e segurança, além da imagem corporativa da empresa.

Santense (2004) relata ainda, que uma nova filosofia vem sendo apresentada ao mercado, utilizando o uniforme como sinônimo de organização. O colaborador que usa um uniforme está representando a imagem da empresa através de sua roupa profissional. Por isso, o uniforme vem deixando de ser exclusividade apenas dos colaboradores do setor industrial, para invadir escritórios, lojas e áreas administrativas.

Com a significativa expansão do mercado de roupas profissionais, provocado pela crescente conscientização do empresariado brasileiro quanto às vantagens da uniformização, principalmente no que diz respeito a características como praticidade, conforto, durabilidade, segurança e identidade com a corporação, motivaram a empresa ALFA, estruturar uma equipe de consultores – com o intuito de proporcionar um atendimento personalizado aos seus clientes, orientando-os quanto à melhor forma de utilização dos tecidos, modelagens e instruções de lavagem de peças confeccionadas, além de promover contato comercial entre os consumidores.

A empresa relata ainda que, atendendo a necessidade de modernizar as áreas de uniformização profissional visando conforto, praticidade e segurança, disponibiliza acabamentos especiais, como:

1. Retardamento a chamas: acabamento retardante a propagação de chamas, oferecendo proteção e conforto para trabalhadores expostos ao risco de fogo instantâneo, arco voltaico, transferência e calor, metais fundidos e calor. Principais utilizações: indústria de extração de petróleo, siderúrgicas, organizações de energia elétrica, combustíveis ou produtos químicos;

2. Repelente à água e óleo: acabamento com características de repelência a sujidades do dia-a-dia do trabalhador, facilitando a remoção de manchas aquosas, oleosas e sujeira seca, proporcionando facilidade de remoção. Principais utilizações: indicado para profissionais que tenham contato freqüente com substâncias como graxa, tintas, óleos. Especial para indústrias mecânicas, químicas e de limpeza;

3. Antimicrobial: Tecidos tratados com triclosan, com efeito, antimicrobiano altamente duradouro e efetivo contra bactérias gram-positivas e negativas. Atua com efeito desodorante. Principais utilizações: destina-se principalmente a uniformização de clínicas, hospitais, consultórios, laboratórios, restaurantes e demais organizações que necessitem de proteção anti-bactericida;

4. Repelente a Agentes Químicos: Terceiro nível de concentração de Teflon. Este acabamento é apropriado para repelência a Hidróxido de Sódio, Ácido Nítrico, Ácido Clorídrico e Ácido Sulfúrico. Principais utilizações: roupas para trabalhadores de indústrias químicas, de baterias, farmacêuticas, de inseticidas agrícolas e de outras atividades de risco aos agentes. Apropriado para forte proteção anti-manchas;

5. *Easy Cary*: acabamento com resina acrílica, ideal para tecidos pesados, que necessitem de tratamento para facilitar o uso de caimento, tornando-o mais fácil de passar. Principais Utilizações: indicado para uniformização de hotéis, restaurantes, organizações de contato permanente com o público onde a apresentação seja essencial. Garante melhor caimento e facilidade de manutenção;

6. Frigorífico: este acabamento tem um maior grau de concentração de Teflon, protegendo com mais eficácia os trabalhadores que atuam diariamente que atuam diariamente em contato com sangue e substâncias orgânicas. Principais utilizações: específico para frigoríficos ou organizações que trabalhem com criadouros ou abate de animais. Sua proteção anti-mancha é eficiente também para roupas de trabalho que necessitem limpeza diária;

7. Antiestático: este acabamento com função antiestática, elimina a eletricidade estática, que pode ser extremamente prejudicial, em certas funções industriais. Atua de maneira eficiente, proporcionando um resultado altamente confiável. Principais utilizações: indústrias automotivas, eletroeletrônica, e de chapas em geral que necessitem pinturas de precisão ou ambientes livres de impurezas;

8. Proteção UV: este acabamento contribui para a melhoria das propriedades de proteção solar e estabilidade à luz de artigos têxteis de fibras celulósicas, a serem usados tanto para a confecção de peças para vestuários quanto para uniformização, não causando qualquer problema de alergia. Principais utilizações: uniformização militar, escolar, correios e indústrias. Ideal para qualquer uniforme que sejam continuamente expostos a luz solar.

Pela escassez de informações em relação ao produto roupas profissionais, principalmente as que são utilizadas fora da área industrial, foi necessário utilizar a contextualização, pois a roupa industrial passou a ser um hábito nas organizações. A seguir, descrevem-se aspectos relativos ao vestuário com o intuito de obter uma maior quantidade de informações para a presente pesquisa.

Segundo Holanda (2004), a moda é uso, hábito ou estilo geralmente aceito, variável no tempo, e resultante de determinado gosto, idéia, capricho e das interinfluências do meio.

Para Wilson (1989), moda é relacionada com arte, com a construção do eu e do social, com papéis estéticos, sociais e psicológicos cumpridos através das épocas, nas sociedades, bem como é relacionada ao poder de expressão, o qual permite ao indivíduo colocar idealizações e fantasias ao mundo, através de seus trajes.

A autora informa ainda que a roupa funciona como um tipo de fantasia, reforçando o conceito através do conceito de estilo. O estilo é a imagem com que o indivíduo se identifica e deseja transmitir aos outros. É o gosto e a maneira de ser e se comportar, independente do que dizem as tendências de moda. Neste sentido Lin (2004) relata que a forma de vestir muitas vezes foi e é utilizada para camuflar as formas do corpo humano, sendo seu *design* e cores associados a determinados rituais, tais como funerais e religião.

Para encontrar seu estilo, é essencial ter definido seu perfil de personalidade, de acordo com seu comportamento e seus valores. É comum criar o estilo próprio tendo como referência alguns dos estilos de moda: clássico, moderno, exuberante, vanguarda e tradicional.

Finaliza relatando que, para que vestimenta exista como arte, é preciso que entre ela e o indivíduo exista uma identificação e concordância. A vestimenta é considerada arte quando não somente a cor, a forma, o tecido e o volume a fundamentam, mas quando há a

união destes elementos com a mobilidade, o movimento proporcionado pelo usuário do traje.

Nos aspectos concernentes a estudos sobre roupas profissionais (*Corporate Dress*), Lin (2004) relata que a imagem organizacional é percebida pela roupa e pelos acessórios que os empregados usam quando vão ao trabalho, algumas organizações sensíveis e esclarecidas sobre este aspecto costumam manter códigos de como se vestir, inclusive determinados padrões a serem utilizados fora da organização, aspectos encontrados nos trabalhos de Pratt e Rafaeli (1997) e Peluchette *et al.* (2005).

Para Lin (2004), as cores por si nas roupas permitem visualizar sinais e informações. Seja a qual organização pertence? Ou dentro da própria organização, a qual a categoria organizacional está inserida o usuário? É também quais os padrões estabelecidos pela indústria de confecção que podem e freqüentemente influenciam a organização?

O autor relata ainda que a roupa pode criar uma variedade da dinâmica organizacional de três maneiras: (1) com os atributos da roupa seu design e a sua padronização ou não para toda a organização.

Os atributos da roupa compreendem a cor, o material e o estilo. As comparações são baseadas nas comparações efetuadas por membros e não-membros organizacionais. Quando a roupa é personalizada entre grupos dentro da organização, derivando uma estratificação, permite aos indivíduos uma forma de referencia, levando a uma cognição a respeito do comportamento requerido nas interações com grupos diferentes. Lin (2004) ressalta, no entanto, que existem organizações que ao obrigarem os empregados a utilizarem o mesmo uniforme, podem levar a uma desmotivação, já que atendem a individualidade e não atendem a utilização da roupa como uma forma de motivação ao crescimento profissional dentro da hierarquia.

Lin (2004), em sua pesquisa sobre roupas profissionais e uniformes escolares, ressalta a importância no modo de vestir na área organizacional, cuja observação e análise do empregado iniciam na observação de sua vestimenta já durante a entrevista para recrutamento.

Sobre uniformes escolares, expõe que sempre foram conservadores e que os mesmos foram forçados para sua permanência a se adaptarem às mudanças. Insistir na utilização do uniforme escolar é insistir em um padrão de mudança. Geralmente, um uniforme que seja confortável será mais bem aceito que um que provoque desconforto ou que provoque preconceitos. Relata ainda que os adolescentes masculinos aceitam com mais facilidade a padronização que as adolescentes femininas, e ambos resistem quando o uniforme for utilizado como mecanismo de controle dos estudantes.

Quanto a influência do sexo, Peduchette *et al.* (2005) destacam que o público feminino, hoje cada vez mais representativo nas escolas e organizações, costuma ser o mais influenciado quando da escolha e obrigatoriedade do uso do uniforme, já que elas usam a roupa para compor imagens.

Expõe ainda que as escolas públicas têm por objetivo formar indivíduos confiáveis e capazes de se posicionarem em qualquer organização, não colocando maior peso em seus interesses pessoais do que nos organizacionais, destacando que a principal lição é a de eliminar a competição do modo de vestir entre trabalhadores e estudantes.

Os uniformes ajudam também os pais a reduzir custos com roupa, além de reduzir a pressão social entre estudantes.

Peduchette *et al.* (2005) destacam que, além do aspecto financeiro, o ato de vestir exige um grande esforço e tempo nas escolhas, principalmente para o público feminino.

Lin (2004) destaca a influência dos uniformes frente aos clientes, onde muitas organizações confiam neles para projetar uma imagem de qualidade consistente, de bom serviço, principalmente entre organizações concorrentes, como no caso das companhias aéreas, pois segundo o autor, é senso comum entre os povos que, quem se veste bem é inteligente e confiável, quando comparado aos que se vestem mal, ou seja, inadequadamente. Portanto, os uniformes ajudam a construir a confiança dos clientes em uma organização ou em um negócio, no ponto de vista comungado por (PEDUCHETTE *et al.* 2005).

Pratt e Rafaeli (1997), em seu estudo, destacam a importância do uniforme para a área da saúde, onde médicos e enfermeiros já são obrigados a conviver com o seu uso, em uma cor (branca) que exige cuidados especiais. Já quando são estudantes de Medicina, ao mesmo tempo indicam aos pacientes quem é e quem não é médico e enfermeiro, quando estão dentro de instalações de serviços da saúde, servem para estabelecer essa diferença.

Retornando a Lin (2004) os clientes criam melhores perspectivas dos colaboradores através da aparência física de quem o faz. O comportamento do modo de vestir é um dos critérios intangíveis utilizados pelos clientes. Os uniformes realçam a credibilidade dos fornecedores e diminuem a ansiedade dos consumidores

Lin (2004), também expõe que os uniformes fornecem um retrato consistente do fornecedor e representa também um serviço de qualidade.

Quanto à influência de um código de roupas organizacionais, está fundamentado que características variadas de atividades laborais conduzem aos estilos diferentes de uniformes. Muitas organizações acreditam que os uniformes têm um efeito significativo na produtividade

e na moral da força de trabalho. Os empregadores, assim, acreditam que os uniformes podem ajudar a estabelecer lealdade com a organização e eles podem ser usados para controlar o comportamento do empregado, já que permitem uma fácil identificação.

Os uniformes têm um papel importante no comportamento organizacional, estando incluído sobre as normas e procedimentos estabelecidos. A homogeneidade completa da roupa significa que todos os seus membros estão vestidos de forma similar, podendo ser encontrada variação entre subgrupos.

Os uniformes organizacionais podem ser considerados como fator de motivação quando afeta a dinâmica das organizações. Os uniformes permitem demonstrar a legitimidade do empregado e forma como a organização os utiliza, pois, quando os uniformes são adotados em uma organização, os empregados são mais motivados a compreenderem os seus papéis dentro da organização, porque os uniformes incentivam empregados a acoplar os comportamentos associados com seus papéis específicos, reforçando as suas importâncias como representantes legítimos da organização.

Com base no exposto por Lin (2004); Pratt e Rafaeli (1997) e Peduchette *et al.* (2005) apresentados, foi possível elaborar as seguintes premissas:

1. O uniforme (roupa profissional) identifica a organização;
2. Existe um conflito individual e organizacional em relação à roupa profissional. Quando se estimula as diferenças individuais como forma de motivação e valorização profissional, as organizações padronizam os uniformes como forma de reforço da identidade empresarial;
3. O uniforme interfere na motivação do trabalhador, pois o mesmo é obrigado a usar uma roupa (roupa profissional) durante mais tempo que qualquer outro tipo de vestimenta com a característica de que ele nem sempre escolhe; e
4. As características da roupa devem ser mais importantes para a motivação do trabalhador que a economia que ele teria em não usar roupas profissionais.

Com base no exposto, a equipe multifuncional determinou os requisitos pertinentes ao produto roupas profissionais tais como:

1. Desempenho em relação à resistência: os aspectos analisados são concernentes a resistência no momento em que as roupas profissionais são usadas para o desempenho das atividades laborais;
2. Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação: a empresa ALFA em seu processo produtivo produz resíduos tais como restos de tecidos, tinta,

papéis e papelão que se não convenientemente destinados apresentam impactos poluentes;

3. Vida útil esperada para o produto: concernente aos aspectos da durabilidade esperada das roupas profissionais quando determinado e cumprimento do prazo máximo de utilização sem que ocorram deformações;

4. Eficiência quanto à confiabilidade – a análise fica direcionada ao cumprimento das especificações prometidas pelo fabricante (Empresa ALFA) quando da utilização das roupas profissionais pelo cliente;

5. Influência psicológica da embalagem – a forma de apresentação das roupas profissionais aos colaboradores foi considerada como um fator relevante para a valorização não apenas do uniforme, mas também como fator motivacional;

6. Influência psicológica do *design* (estética, aparência e acabamento) - refere-se a análise quanto a adequação das roupas profissionais as tendências da moda contemporânea;

7. Aspectos ergonômicos do *design* – os aspectos analisados neste requisito estão direcionados as facilidades ou dificuldades para o exercício das atividades laborais quando da utilização das roupas profissionais;

8. Qualidade da matéria-prima – a avaliação deverá levar em consideração a qualidade da matéria-prima utilizada na confecção da roupa profissional e também a sua adequação ao tipo de atividade laboral;

9. Integração do produto à cultura organizacional – os aspectos analisados devem ser direcionados a imagem organizacional que deve ser retratada e percebida quando da utilização das roupas profissionais; e

10. Reuso, reciclagem e descarte do produto – mesmo levando-se em consideração que a posse da roupa profissional foi cedida ao colaborador, a análise é direcionada a preservação da imagem organizacional, quando há sua substituição seja porque houve o término da vida útil ou substituição por outro modelo. Neste sentido, deve haver preocupação com o descarte, onde se oferecido a instituições filantrópicas, por exemplo, é necessário a remoção dos símbolos que possam identificar a organização.

No tocante a determinação dos requisitos avaliados pertinentes aos serviços associados ao produto, a equipe multifuncional pautada na revisão da literatura nos itens 3.2 e 3.3.determinou os tipos de serviços que seriam necessários a agregação de valor para o consumidor como:

1. Facilidade de aquisição – a avaliação esta direcionada não apenas a existência de canais para a aquisição do produto, mas também a sua disponibilidade e funcionamento eficiente;
2. Velocidade de entrega – é avaliado o cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos;
3. Disponibilidade/disposição do crédito – a análise é direcionada a existência de opções de pagamento acessíveis aos clientes quando da elaboração do pedido de roupas profissionais;
4. Qualidade de assessoria pré-venda – os aspectos a serem ponderados são relativos a quantidade e qualidade das informações disponibilizadas pelos vendedores para a realização da venda de roupas profissionais;
5. Qualidade de assessoria pós-venda – os respondentes devem avaliar a disponibilidade dos serviços pós-venda, quando ao esclarecimento sobre os mesmos e ao seu atendimento quando solicitado;
6. Treinamento do Cliente – a análise esta focada na existência e disponibilização das informações quanto aos cuidados que se deve ter na utilização das roupas profissionais;
7. Serviços de consultoria – a avaliação esta respaldada na existência de pessoal qualificado para o assessoramento na escolha dos produtos;
8. Peças de reposição – a necessidade de reparos e o seu pronto atendimento quando a existência de material necessário para o pronto atendimento de reparos quando solicitado, deve ser o cerne da análise;
9. Garantia do produto – a avaliação deve ser direcionada no sentido de que quando houver inconformidades no produto a empresa ALFA efetua os consertos de acordo com a garantia oferecida no ato da compra; e
10. Serviços de reparos – neste item a análise esta pautada no pronto atendimento de ajustes nas roupas profissionais quando solicitada.

6.2.3. Etapa 3 – Identificar os meios de comunicação com o mercado

A equipe multifuncional fixou os seguintes meios de comunicação para análise: Jornais e revistas, rádio e televisão, *Internet*, SAC (0800) e catálogos, como aqueles aos quais o seu público alvo têm acesso e utiliza para efetuar suas compras.

6.2.4. Etapa 4 – Identificação da cognição dos *Stakeholders* Internos e Externos

A equipe multifuncional, para a definição da identificação da cognição dos *stakeholders* internos e externos, aplicou o questionário sendo utilizado as referencias no item 4.4.4., constante do Capítulo 4, aplicando o instrumento de coleta de informações constantes do item 5.1.4, quadro 24, preenchido nesta etapa com base nos requisitos/canais referentes ao produto, serviços associados e canais de comunicação elencados nas etapas 2, item 6.2.2 e etapa 3, item 6.2.3.

O instrumento de coleta de informações aplicado encontra-se especificado no quadro 28, onde foram determinados 10 (dez) requisitos para a análise do produto *master*, roupas profissionais, 10 (dez) requisitos escolhidos para a análise dos serviços associados e 5(cinco) canais de comunicação com o mercado.

Quadro 28: Instrumento de Pesquisa para Identificação da cognição dos *Stakeholders* internos e externos

REQUISITOS	TIPO DE SITUAÇÃO EXCELENTE	VALORES ATRIBUÍDOS				
		1	2	3	4	5
Produto						
Desempenho em relação à resistência	Apresenta resistência quando do desempenho das atividades laborais					
Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação	No processo de fabricação não apresenta impactos poluentes					
Vida útil esperada para o produto	Apresenta as mesmas características durante a vida útil estipulada na época da compra					
Eficiência quanto à confiabilidade	As características enunciadas foram detectadas durante a utilização					
Influência psicológica da embalagem	A embalagem valoriza o produto					
Influência psicológica do design (estética, aparência e acabamento)	O <i>design</i> está condizente com o momento atual da moda					
Aspectos ergonômicos do design	Apresenta facilidade de utilização no processo laboral					
Qualidade da matéria-prima	Os materiais utilizados são de excelente qualidade e adequados ao modelo					
Integração do produto à cultura organizacional	Está condizente com a atividade e a imagem da organização					
Reuso, Reciclagem e descarte do produto	A organização recolhe, para preservar a imagem, e a modifica para nova utilização					
Serviço						
Facilidade de aquisição	Existem canais disponíveis e eficientes					
Velocidade de entrega	O prazo de entrega foi cumprido					
Disponibilidade/Disposição de crédito	Existem opções de pagamento disponíveis no momento da compra					
Qualidade de assessoria Pré-venda	Os vendedores disponibilizaram todas as informações solicitadas					
Qualidade de assessoria Pós-venda	Quando solicitado, o serviço estava disponível e o atendimento correto					
Treinamento do cliente	Existem esclarecimentos dos cuidados que se deve ter na utilização do produto					
Serviços de consultoria	Existem serviços que assessoram na escolha dos produtos					
Peças de reposição	Quando necessitou de reparos havia material disponível					
Garantia do Produto	O produto quando apresentou defeitos foi reparado de acordo com a garantia oferecida					
Serviços de Reparos	Quando houve necessidade de ajustes foi atendido prontamente					
Comunicação						
Jornais e Revista	Os comerciais apresentavam todas as especificações do produto e serviço					
Rádio e Televisão	Os comerciais apresentavam todas as especificações do produto e serviço					
Internet	O site é esclarecedor, contém todas as informações sobre produtos e serviços					
SAC (0800)	Existe a disponibilidade do serviço e quando consultado responde ao questionado					
Catálogos	São esclarecedores quanto aos requisitos do produto e serviço					

A pesquisa foi aplicada em um único momento para o elenco interno e para os correspondentes ao elenco externo, os fornecedores.

Foi apresentada a pesquisa e explicado o questionário, dirimindo-se todas as dúvidas e identificando-se com um X apenas os correspondentes aos fornecedores, evitando-se assim quaisquer tipos de constrangimentos, mantendo-se o anonimato, já que os próprios respondentes ao término colocavam os referidos questionários em um envelope.

Os consumidores responderam os questionários, onde foram utilizadas as seguintes estratégias: (1) aplicação do questionário no momento em que a organização reuniu 100 clientes para apresentação de seu projeto de expansão; (2) envio dos questionários pela empresa ALFA utilizando a *Internet*, e enviados respondidos para um e-mail determinado pelo pesquisador.

Neste estudo foram consideradas duas populações: a primeira, composta pelos gestores e colaboradores da empresa ALFA, totalizando 8 (oito); e a segunda, pelo total de 525 (quinhentos e vinte e cinco) consumidores e 6 (seis) fornecedores, assim discriminados:

- *STAKEHOLDERS* INTERNOS

1. Proprietários: os três proprietários da organização representando o universo.
2. Colaboradores representados pelos gestores operacionais, em número de 5 (cinco), representado o universo.

- *STAKEHOLDERS* EXTERNOS

1. Fornecedores: representados através de seus representantes comerciais, sediados em Manaus, em número de 6, caracterizando o universo daqueles que mantêm relacionamentos comerciais durante pelo menos 3 (três) anos.
2. Consumidores: a carteira de clientes está constituída de 525 organizações, com relacionamentos comerciais de no mínimo 3 (três) anos. Neste caso calculou-se a amostra pela fórmula demonstrada no item através de envio dos questionários pela empresa ALFA utilizando a *Internet*, como uma explicação de pesquisa.

Efetuada o cálculo da amostra tem-se:

$$\eta = \frac{1,96^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 525}{4^2 \cdot (525 - 1) + 1,96^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad \eta = 280 \text{ consumidores.}$$

Assim, a amostra do número de consumidores a ser entrevistado deverá ser no mínimo de 280, o que foi realizado.

6.2.5 Etapa 5 – Definição dos aspectos coincidentes e não coincidentes dos *Stakeholders* internos e externos

Após a aplicação dos questionários, efetuou-se a tabulação, formando o banco de dados e aplicou-se do Teste *Mann-Whitney U*, utilizando o aplicativo *Statistical Package for the Social Science (SPSS)* 11.0 gerando os resultados expostos nas Tabelas 4,5 e 6. É importante relacionar a variável F3 até F27 com os requisitos, cuja leitura do aplicativo mencionado foi a seguinte:

Produto

- F3 – Desempenho em relação a resistência;
- F4 – Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação;
- F5 – Vida útil esperada para o produto;
- F6 – Eficiência quanto à confiabilidade;
- F7 – Influência Psicológica da embalagem;
- F8 – Influência Psicológica do designe (estética, aparência e acabamento);
- F9 – Aspectos ergonômicos do designe;
- F10 – Qualidade da matéria – prima;
- F11 – Integração do produto à cultura organizacional;
- F12 – Reuso, Reciclagem e descartes do produto.

Serviço

- F13 – Facilidade de aquisição;
- F14 – Velocidade de entrega;
- F15 – Disponibilidade/Disposição de crédito;
- F16 – Qualidade de assessoria pré-venda;
- F17 – Qualidade de assessoria pós-venda;
- F18 – Treinamento do cliente;
- F19 – Serviços de consultoria;
- F20 – Peças de reposição;
- F21 – Garantia do produto;
- F22 – Serviços de reparo;

Comunicação

F23 – Jornais e Revistas;

F24- Rádio e Televisão;

F25 – *Internet*;

F26 – SAC (0800);

F27 – Catálogos.

Tabela 4 – Teste Estatístico

	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
Mann-Whitney U	746,500	460,000	929,500	817,500	965,000	916,500	368,500	649,000	200,000	860,500
Wilcoxon W	40649,500	40363,000	40550,500	40720,500	40868,000	40819,500	40271,500	40552,000	40103,000	40763,500
Z	-1,791	-3,128	-,898	-,832	-,746	-,957	-3,427	-2,169	-4,135	-1,184
Asymp. Sig. (2-tailed)	,073	,002	,369	,405	,456	,339	,001	,030	,000	,237
Exact Sig. (2-tailed)	,105	,002	,411	,435	,488	,356	,000	,034	,000	,254
Exact Sig. (1-tailed)	,060	,001	,216	,239	,271	,172	,000	,020	,000	,123
Point Probability	,037	,001	,070	,075	,070	,006	,000	,008	,000	,003

Tabela 5 – Teste Estatístico

	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21
Mann-Whitney U	1123,000	669,000	674,500	957,000	476,000	447,500	305,000	713,500	220,000
Wilcoxon W	41309,000	705,000	40860,500	41143,000	39816,000	40633,500	39645,000	40053,500	40123,000
Z	-,042	-2,178	-2,087	-,793	-2,924	-3,005	-3,622	-1,856	-4,125
Asymp. Sig. (2-tailed)	,967	,029	,037	,428	,003	,003	,000	,064	,000
Exact Sig. (2-tailed)	1,000	,035	,047	,478	,004	,002	,000	,061	,000
Exact Sig. (1-tailed)	,532	,012	,028	,237	,002	,001	,000	,027	,000
Point Probability	,044	,003	,016	,012	,002	,000	,000	,003	,000

Tabela 6 – Teste Estatístico

	F22	F23	F24	F25	F26	F27
Mann-Whitney U	1004,000	995,000	717,000	556,000	108,500	244,500
Wilcoxon W	40907,000	1031,000	753,000	38231,000	38058,500	38194,500
Z	-,561	-,498	-1,855	-2,502	-4,587	-3,907
Asymp. Sig. (2-tailed)	,575	,619	,064	,012	,000	,000
Exact Sig. (2-tailed)	,606	,652	,076	,012	,000	,000
Exact Sig. (1-tailed)	,312	,330	,033	,006	,000	,000
Point Probability	,034	,061	,006	,003	,000	,000

Após a aplicação do teste para melhor visualização, os resultados foram compilados no Quadro 29, conforme relatado no item 5.1.5. Variáveis com resultados acima de 0,005 foram considerados com cognição coincidentes na avaliação efetuada entre os *stakeholders* internos e externos e resultados inferiores a 0,005 demonstram a não coincidência de cognições entre os *stakeholders* internos e externos em relação ao objeto de pesquisa, conforme relatado no item 4.4.7.1.

Quadro 29 – Quadro resumo dos Aspectos Coincidentes e Não-Coincidentes

Requisitos	Aspectos Coincidentes	Aspectos Não-Coincidentes
Produto		
Desempenho em relação à resistência	0,370	
Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação		0,001
Vida útil esperada para o produto	0,070	
Eficiência quanto à confiabilidade	0,075	
Influência psicológica da embalagem	0,070	
Influência psicológica do design (estética, aparência e acabamento)	0,060	
Aspectos ergonômicos do design		0,00
Qualidade da matéria-prima	0,080	
Integração do produto à cultura organizacional		0,000
Reuso, Reciclagem e descarte do produto		0,000
Serviço		
Facilidade de aquisição	0,044	
Velocidade de entrega		0,003
Disponibilidade/Disposição de crédito	0,016	
Qualidade de assessoria Pré-venda	0,12	
Qualidade de assessoria Pós-venda		0,002
Treinamento do cliente		0,000
Serviços de consultoria		0,000
Peças de reposição		0,003
Garantia do Produto		0,000
Serviços de Reparos	0,034	
Comunicação		
Jornais e Revista	0,61	
Rádio e Televisão	0,006	
Internet		0,003
SAC (0800)		0,000
Catálogos		0,000

Quando se observa o Quadro 29 que apresenta o resumo dos aspectos

coincidentes e não coincidentes segundo a cognição dos *stakeholders* internos e externos, analisando-se o produto, o serviço e a comunicação para que se promova a conexão da empresa com o mercado, pode-se detectar que quanto ao produto, que dos 10 (dez) requisitos analisados (F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12) 60% estão coincidentes, inclusive com valores que são representativos como o requisito “Desempenho em relação à resistência”, com um índice de 0,370, e o requisito “Aspectos ergonômicos do *design*” 0,080. Os outros quatro requisitos analisados estão acima de 0,005, o que demonstra que quanto mais distante estiver do parâmetro (0,005) maior a coincidência em relação a cognição dos *stakeholders* internos e externos.

Os 40% restantes correspondem a requisitos do produto onde não há coincidência de cognição entre os *stakeholders* internos e externos, destacando-se que os índices ou são nulos ou representam apenas um 0,001; ou seja, não existe coincidência de cognição dos agentes analisados, requerendo da organização ações para realinhamento dos requisitos.

Em se tratando do serviço, que os 10 (dez) requisitos analisados (F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F20, F21, F22) temos, ao contrário do produto, apenas 40% que são requisitos apresentando coincidência de cognição dos *stakeholders* internos e externos, com destaque para o requisito “Qualidade da assessoria pré-venda”, com o índice 0,12. Os 60% restantes correspondem aos requisitos que não apresentaram coincidência com índices bastante significativos, como os que apresentaram 0,00 (Treinamento do cliente e Serviços de consultoria), representando alta significância para realinhamento; os outros quatro requisitos apresentaram valores índices bastante baixos, onde se podem concluir os mesmos como não sendo os índices 0,00 por estarem muito próximos, requerendo da organização o mesmo cuidado para realinhamento. Permite-se também observar que embora o melhor índice obtido no serviço tenha sido a “Qualidade de assessoria pré-venda”, a “Qualidade de assessoria pós-venda” obteve um índice muito baixo, denotando exatamente o contrário do anterior, ou seja, a empresa tem como ponto forte o pré-venda. Porém, o pós-venda, que permite a fidelização dos clientes, não é tratado com o mesmo cuidado.

Na comunicação, detectou-se que, como o serviço dos 5 (cinco) canais analisados (F23, F24, F25, F26, F27) 40% são tipos de mídias, onde existe coincidência de cognição, sendo a mais representativa jornais e revistas, com um índice de 0,61,

enquanto que a outra mídia também apresentou coincidência de cognição, porém, com um índice não tão significativo (0,006). Os 60% referentes às mídias *Internet*, SAC (0800) e catálogos não apresentam coincidência de cognição. A *Internet* e o SAC (0800), que por tradição estão no pré-venda e no pós-venda, demonstraram que não há coincidência alguma de cognição entre os agentes analisados, destaca-se o item catálogos, que deveria apresentar coincidência de cognição, já que estão relacionados ao pré-venda, onde a empresa analisada é forte, podendo denotar que eles não apresentam informações que ajudem os clientes no decorrer do consumo do produto e serviços possa usá-lo.

6.2.6 Etapa 6 – Priorização dos Aspectos coincidentes e não-coincidentes das cognições dos *Stakeholders* Internos e Externos

A equipe multifuncional após a identificação dos aspectos coincidentes e não-coincidentes. Estes foram priorizados utilizando-se a técnica de análise global D.L.I., onde os requisitos/canais foram priorizados em ordem decrescente. Assim a maior pontuação obtida será sempre o requisito encaminhado prioritariamente para capacitação.

A priorização dos requisitos coincidentes entre a cognição dos *stakeholders* internos e externos, expostos na Tabela 7 teve a priorização dos requisitos “Desempenho em relação à resistência” e “Vida útil esperada no produto” com o mesmo score como requisitos prioritários, devendo a decisão ficar a cargo da organização caso tenha que destinar recursos apenas a um deles. Os demais requisitos não apresentam empate nos valores obtidos na priorização. Destaca-se o requisito “Qualidade da matéria-prima”, com o terceiro lugar na priorização reforçando assim um dos diferenciais da empresa.

Tabela 7 – Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes Pertinentes ao Produto

Requisitos do Produto em relação à decisão de aquisição do produto (Sob a perspectiva dos Stakeholders internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias no Produto (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L) x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		
Desempenho em relação à resistência	6	8	3	144	1
Vida útil esperada do produto	6	8	3	144	1
Eficiência quanto a confiabilidade	1	10	1	10	4
Influência Psicológica da embalagem	10	1	8	80	2
Influência psicológica do design	1	6	1	6	5
Qualidade da matéria prima	3	6	1	18	3

A Tabela 8 demonstra a priorização dos aspectos não-coincidentes pertinentes ao produto. Da análise quanto aos aspectos não-coincidentes, a priorização resultou, em primeiro lugar, no requisito “Integração do produto à cultura organizacional”, onde, conforme relatado no texto dos autores que avaliaram a roupa industrial, é um requisito bastante relevante no sentido de que o uniforme deve retratar a cultura da empresa, sendo necessário que seja realçado principalmente quando há muitas organizações no mesmo setor.

O requisito Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação, requer atenção, já que o refugo não é biodegradável.

O requisito priorizado em terceiro lugar requer adequação técnica, ficando o quarto lugar com o Reuso, reciclagem e descarte do produto.

Tabela 8 – Instrumento para Priorização dos Aspectos Não-Coincidentes Pertinentes ao Produto

Requisitos do Produto em relação à decisão de aquisição do produto (Sob a perspectiva dos <i>Stakeholders</i> internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias no Produto (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L) x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		
Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação	1	6	8	48	2
Aspectos ergonômicos do <i>design</i>	8	3	1	24	3
Integração do produto à cultura organizacional	1	10	8	80	1
Reuso, reciclagem e descarte do produto	1	6	1	6	4

A análise de priorização dos aspectos coincidentes e não coincidentes no que se refere aos serviços associados, estão demonstradas nas Tabelas 9 e 10.

A priorização dos aspectos coincidentes das cognições dos *stakeholders* internos e externos expostos na Tabela 9 aponta os “Serviços de Reparos” como o que primeiramente deveria ser encaminhado para capacitação, sendo um requisito que permite a fidelização, já que no produto roupa, ajustes muitas vezes se fazem necessários, além de proporcionar uma melhor segurança para seu usuário, já que se houver também um acidente com a roupa esta poderá ser recuperada.

O segundo requisito “Facilidade de aquisição” requer atenção, quando da capacitação, uma vez que se refere à captação de clientes, que procuram por serviços e produtos que disponham de informações e facilidades para obtê-los.

Os demais requisitos que deverão ser encaminhados para capacitação referem-se a: “Disponibilidade/disposição de crédito”, que possui características que se referem ao pré-venda e principalmente ao item anterior, “Facilidade de aquisição” e o requisito “Qualidade da assessoria pré-venda” que deverá ser encaminhado por último para capacitação, evidenciou haver coincidência de cognição entre o ambiente interno e externo da organização.

Tabela 9 – Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes pertinentes ao Serviço

Requisitos dos Serviços em relação à decisão de aquisição do produto (Sob a perspectiva dos Stakeholders internos e externos)	Parâmetros				Prioridade
	Dificuldade em realizar melhorias no serviço (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L)x(I))	
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		
Facilidade de aquisição	6	6	1	36	2
Disponibilidade/disposição de crédito	8	3	1	24	3
Qualidade de assessoria pré-venda	1	8	1	8	4
Serviços de reparos	8	3	8	192	1

Quanto aos aspectos não-coincidentes entre a cognição dos *stakeholders* internos e externos (Tabela 10), detectou-se que há empate no requisito que deverá

ser encaminhado primeiramente para capacitação que são os requisitos “Peças de Reposição” e “Garantia do Produto”, ressaltando que ambos estão na realidade relacionados, uma vez que são responsáveis pela geração de valor quando observada a qualidade do produto.

O requisito “Treinamento do cliente” apresenta-se no aspecto de priorização como o segundo requisito e também interfere na qualidade do produto, uma vez que está relacionado à maneira de como deve ser conservada a roupa, cujos reflexos poderão gerar resultados visuais quanto a sua aparência e manutenção do *design*.

Há também empate, nos demais itens que deverão ser encaminhados para capacitação que são: “Velocidade de entrega”, onde há responsabilidade em todas as áreas operacionais da organização, uma vez que o seu atendimento requer a integração sistêmica requerida em um processo, “Qualidade da assessoria pós-venda”, que representa um requisito relevante para a retenção de clientes. Por último o requisito que se encontra com o mesmo score é o “Serviço de assessoria”, que também está relacionado à retenção de clientes, mas também está associado às atividades do pré-venda.

Tabela 10 – Instrumento para Priorização dos Aspectos Não-Coincidentes Pertinentes ao Serviço

Requisitos dos Serviços em relação à decisão de aquisição do produto (Sob a perspectiva dos Stakeholders internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias no serviço(D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L)x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		
Velocidade de entrega	1	8	1	8	3
Qualidade de assessoria pós-venda	1	8	1	8	3
Treinamento do cliente	8	3	3	72	2
Serviços de consultoria	1	8	1	8	3
Peças de reposição	6	3	6	108	1
Garantia do produto	6	6	3	108	1

A análise dos aspectos coincidentes e não-coincidentes referente aos canais de comunicação é demonstrada nas Tabelas 11 e 12.

Quando analisada a Tabela 11, quanto às mídias utilizadas, para que a organização se comunique com o ambiente interno e externo, detectou-se nos aspectos coincidentes de cognição entre os *stakeholders* internos e externos, o requisito que foi priorizado para capacitação refere-se a “Rádio e Televisão”, que denota que os comerciais utilizados não estão transmitindo de maneira satisfatória a imagem organizacional. O segundo requisito “Jornais e Revistas” tiveram priorização posterior à primeira mídia descrita.

Tabela 11 – Instrumento para Priorização dos Aspectos Coincidentes Pertinentes a Comunicação

Requisitos da Comunicação em relação à decisão de aquisição do produto (Sob a perspectiva dos <i>Stakeholders</i> internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias na Comunicação (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L)x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		
Jornais e Revistas	6	6	1	36	2
Rádio e Televisão	6	6	3	108	1

Os aspectos analisados na Tabela 12 quanto a não coincidência de cognição dos *stakeholders* internos e externos apontam como prioridade a *Internet*, ou seja, o *Site* da organização não possui informações suficientes e disponibilizadas que atendam às expectativas de seu público interno e externo.

A segunda mídia priorizada para capacitação “Catálogos”, refere-se ao pré-venda, estando no caso com informações incompletas quando analisados pelos públicos interno e externo, ou as informações não estão dispostas de forma clara.

A última mídia “SAC (0800)” tem a grande responsabilidade de prestar assessoria principalmente ao público externo, devendo estar alinhada com as expectativas do mercado, para que seja uma ferramenta útil não só para a retenção de clientes mais também para atrair novos.

Tabela 12 – Instrumento para Priorização dos Aspectos Não-Coincidentes Pertinentes a Comunicação

Requisitos da comunicação em relação à decisão de aquisição do produto (Sob a perspectiva dos <i>Stakeholders</i> internos e externos)	Parâmetros				
	Dificuldade em realizar melhorias na comunicação (D)	Impacto sobre a lucratividade (L)	Impacto sobre a imagem da Organização (I)	Total ((D)x(L) x(I))	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		
<i>Internet</i>	6	8	3	144	1
Sac (0800)	8	3	1	24	3
Catálogos	6	6	3	108	2

6.2.7 Etapa 7 – Gerar Plano de Capacitação para reforço dos aspectos coincidentes e não coincidentes

A equipe multifuncional e a Diretoria de Recursos Humanos, após a priorização possui informações para elaborar os planos de capacitação dos Recursos Humanos envolvendo o reforço dos aspectos coincidentes e não-coincidentes com relação à cognição dos *stakeholders* internos e externos constantes dos Quadros 30, 31, 32 e 33 pertinentes ao produto, Quadros 34, 35, 36 e 37 referentes à análise dos serviços associados e Quadros 38, 39, 40 e 41 no tocante a análise dos canais de comunicação.

O plano de capacitação proposto para o alinhamento do produto em relação aos seus requisitos segundo a cognição dos *stakeholders* internos e externos priorizados pelo método D.L.I., permitem que a organização possa destinar seus recursos através de concepção estratégica, ao mesmo tempo em que desenvolverá capital intelectual adequado para reagir no mercado quanto às oportunidades emergentes e de forma mais adequada em relação às estratégias deliberadas.

A capacitação a ser desenvolvida deverá atender aos preceitos do aprendizado organizacional, quando aos aspectos coincidentes do produto expostos nos Quadros 30 e 31 e não coincidentes demonstrados nos Quadros 32 e 33, pois se faz necessária para formação das competências a disseminação do conhecimento dentro da organização de forma sistemática. Assim, o(s) colaborador(es) após a capacitação, deverão compartilhar o conhecimento adquirido com os demais e esse

conhecimento deverá ser compartilhado com as áreas afins, principalmente quando se constitui em aspectos puramente técnicos, quebrando-se sempre a hegemonia dos silos ou seja organismos que compõem a estrutura organizacional e que detém informações sigilosas e essencialmente técnicas.

Os itens priorizados, através de seus requisitos coincidentes, considerados neste trabalho como os pontos fortes, ou os requisitos que obtiveram a mesma cognição, considerados pontos fracos, após as suas priorizações, devem ser agrupados quando a modalidade escolhida para a capacitação for a mesma, neste caso, a priorização passaria a atuar no processo de capacitação.

Quadro 30 Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Coincidentes entre a cognição dos *Stakeholders* internos e externos

Prioridade	Requisitos	Objetivo	PLANO DE TREINAMENTO		
			Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos De Treinamentos
1	Desempenho em relação à resistência	Estabelecer o índice de resistência do produto.	Diretoria Industrial	Diretor Industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas; trabalhadores de preparação da confecção de roupas.	Treinamento formal interno dos funcionários/Capacitação tecnológica
1	Vida útil esperada do produto	Eliminar o número de reclamações em relação à vida útil.	Diretoria Industrial	Diretor Industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas; trabalhadores de preparação da confecção de roupas.	Treinamento formal interno dos funcionários/Capacitação tecnológica
2	Influência Psicológica da embalagem	Estudar a influência psicológica causada no cliente em relação à embalagem.	Diretoria Industrial/ Diretoria Administrativa	Encarregados de compras, diretoria industrial e auxiliares de seleção de materiais.	Treinamento formal Externo
3	Qualidade da matéria prima	Manutenção do índice de qualidade do produto	Diretoria Administrativa Diretoria Industrial	Encarregados de compras, diretoria industrial e auxiliares de seleção de materiais.	Treinamento formal externo/capacitação tecnológica
4	Eficiência quanto à confiabilidade	Manutenção do índice de qualidade do produto	Diretoria Administrativa Diretoria Industrial	Todos os profissionais envolvidos na cadeia de produção	Treinamento formal interno e externo/capacitação tecnológica
5	Influência psicológica do design	Estudar a influencia psicológica dos <i>desing</i> , incluindo a tendência da moda	Diretoria Industrial	Diretor industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas e trabalhadores de preparação da confecção de roupas.	Treinamento formal externo

Quadro 31 Tipologia de Capacitação – Aspectos Coincidentes entre os *Stakeholders* Internos e Externos em relação ao Produto

REQUISITOS	TREINAMENTO FORMAL INTERNO	TREINAMENTO FORMAL EXTERNO	CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA
Desempenho em relação à resistência	Curso, palestras e seminários de aperfeiçoamento		Aprendizado por operação ou utilização
Vida útil esperada do produto	Curso, palestras e seminários de aperfeiçoamento		Aprendizado por operação ou utilização
Influência Psicológica da embalagem		Treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada em aspectos do comportamento do consumidor	
Qualidade da matéria prima		Curso, Seminários e Feiras	Aprendizado por meio de contratos de aquisição
Eficiência quanto à confiabilidade	Curso, palestras e seminários de aperfeiçoamento	Treinamento empresarial	Aprendizado por operação ou utilização
Influência psicológica do design		Treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada em aspectos do comportamento do consumidor	

Quadro 32 Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Não Coincidentes entre a cognição dos *Stakeholders* internos e externos

Prioridade	Requisitos	Objetivos	PLANO DE CAPACITAÇÃO		
			Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos de Capacitação
1	Integração do produto à cultura organizacional	Estudar a customização dos produtos	Diretoria Industrial/ Diretoria de Tecnologia	Diretor Industrial, auxiliares de seleção de materiais; Profissionais polivalentes de confecção de roupas e trabalhadores de preparação de confecção de roupas, vendedores e consultores de venda.	Treinamento formal Interno
2	Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação	Implantar um programa de Gestão Ambiental	Diretoria Industrial/ Diretoria Administrativa/ Diretoria de Recursos Humanos	Auxiliares de logística, serviços gerais, auxiliares de manutenção do maquinário, Profissionais polivalentes de confecção de roupas, trabalhadores de preparação da confecção de roupas, operadores de máquinas para bordados e acabamento de roupas	Treinamento formal Externo/Capacitação tecnológica
3	Aspectos ergonômicos do design	Estudar a customização dos aspectos estéticos aos ergométricos das atividades laborais.	Diretoria Industrial	Diretor industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas e trabalhadores de preparação da confecção de roupas.	Treinamento formal Externo/capacitação tecnológica.
4	Reuso, reciclagem e descarte do produto	Desenvolver no cliente a necessidade de um programa de descarte do produto	Diretoria Comercial	Vendedores e consultores de venda	Treinamento formal Externo

Quadro 33 Tipologia de Capacitação – Aspectos Não Coincidentes entre a cognição dos *Stakeholders* internos e externos em relação ao produto

REQUISITOS	TREINAMENTO FORMAL INTERNO	TREINAMENTO FORMAL EXTERNO	TREINAMENTO A DISTÂNCIA	CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA
Integração do produto à cultura organizacional	Palestras e Dinâmicas de integração			
Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação		Curso, Seminários e Congressos		Aprendizado por meio de operação ou utilização
Aspectos ergonômicos do design		Palestras, seminários e participação em feiras		Aprendizado pela realização de mudanças organizacionais
Reuso, reciclagem e descarte do produto		Seminários e Palestras	Cartilha informativa disponibilizada no Site	

Ressalta-se, ainda, que a capacitação tecnológica pode ocorrer concomitantemente à capacitação dos requisitos, quando o alinhamento do requisito requerer atualização da tecnologia, equipamentos e até a introdução dos mesmos quando não existirem no processo de produção.

Os Quadros 34, 35, 36 e 37 demonstram o plano de capacitação para serviços associados.

A capacitação dos requisitos dos serviços concedidos pela organização, no sentido de agregar valor ao produto, deverá seguir os mesmos preceitos quanto à capacitação e o aprendizado organizacional expostos no Capítulo 2.

A capacitação de profissionais para o desenvolvimento e produção de serviços poderá ser agrupada, principalmente quando os aspectos coincidentes em relação aos serviços (Quadro 34 e 35) e não coincidentes (36 e 37) segundo a cognição dos *stakeholders* internos e externos estão concentrados no pré-venda e os não-coincidentes na pós-venda. No entanto, a priorização se faz necessária para que a organização possa otimizar seus recursos, devendo, portanto, seguir a mesma diretriz da capacitação dos produtos. Ao serem agrupadas na mesma tipologia de capacitação, a priorização será respeitada integralmente. A capacitação tecnológica é necessária, em face da introdução de tecnologias para que se possa prestar determinados serviços, assim poderá se dar simultaneamente, a capacitação dos requisitos, em muitas situações poderão ser desenvolvidos conteúdos que promovam a complementaridade.

Quadro 34 Capacitação – Serviços – Aspectos Coincidentes entre os *Stakeholders* Internos e Externos em relação aos serviços associados

Prioridade	Requisitos	Objetivos	Plano de Capacitação		
			Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos de Capacitação
1	Facilidade de aquisição	Desenvolver canais de comunicação com os clientes.	Diretoria de Tecnologia	Consultores e vendedores	Treinamento formal Externo/Capacitação tecnológica
2	Disponibilidade/disposição de crédito	Implementar e disponibilizar Tecnologias e formas de crédito	Diretoria Administrativa/ Diretoria de Tecnologia	Encarregados de contas e pagar e a receber, vendedores e consultores.	Treinamento formal Externo/capacitação tecnológica
3	Serviços de Reparos	Incrementar os serviços referentes a reparos	Diretoria Industrial	Trabalhadores de preparação da confecção de roupas e operadores de máquinas de costura de peças do vestuário	Treinamento no trabalho
4	Qualidade de assessoria pré-venda	Estabelecer procedimentos de consultoria	Diretoria de Tecnologia	Consultores e vendedores	Treinamento formal Externo/Capacitação tecnológica

Quadro 35 Tipologia da Capacitação de Recursos Humanos – Aspectos Coincidentes entre *Stakeholders* Internos e Externos – Serviços associados

REQUISITOS	TREINAMENTO NO TRABALHO	TREINAMENTO FORMAL EXTERNO	CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA
Facilidade de aquisição		Curso sobre canais de comunicação e pontos de vendas	Aprendizado pela realização de mudanças organizacionais e aprendizado por meio de contratos de aquisição.
Disponibilidade/disposição de crédito		Seminários, Workshop sobre linha de financiamentos	Aprendizado pela realização de mudanças organizacionais e aprendizado por meio de contratos de aquisição.
Serviços de Reparos	Orientações das chefias, rotação de funções.		
Qualidade de assessoria pré-venda		Seminários, Workshop	Aprendizado pela realização de mudanças organizacionais e aprendizado por meio de contratos de aquisição.

Quadro 36: Capacitação –Aspectos Não Coincidentes entre *Stakeholders* Internos e Externos – Serviços associados

Prioridade	Requisitos	Objetivos	Plano de Capacitação		
			Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos de Capacitação
1	Peças de reposição	Desenvolver e Disponibilizar canais de peças de reposição	Diretoria Administrativa/ Diretoria de Tecnologia	Encarregados de compras, vendedores e consultores	Treinamento formal Externo
1	Garantia do produto	Atendimento dos preceitos da ISO 9000	Diretoria Administrativa, Indústria e Tecnológica.	Encarregado de compras, auxiliares de seleção de materiais, Profissionais polivalentes de confecção de roupas, trabalhadores de preparação da confecção de roupas e operadores de máquinas para costura e peças do vestuário.	Treinamento formal Externo/Capacitação tecnológica
2	Treinamento do cliente	Melhorar o processo de comunicação referente ao manuseio das peças	Diretoria de Tecnologia	Consultores e vendedores	Treinamento a distância
3	Qualidade de assessoria pós-venda	Estabelecer procedimentos de consultoria	Diretoria de Tecnologia/Diretoria Administrativa	Encarregados de compras, auxiliares de logística, consultores e vendedores.	Treinamento formal Externo
3	Velocidade de entrega	Manutenção de entrega pontual	Diretoria Administrativa/ Diretoria Industrial	Auxiliares de Logística, profissionais polivalentes de confecção de roupas, trabalhadores de preparação da confecção de roupas, operadores de máquinas para costura de peças do vestuário	Treinamento Formal Externo e Interno
3	Serviços de consultoria	Estabelecer procedimentos de consultoria	Diretoria de Tecnologia/Diretoria Administrativa	Encarregado de compras e consultores e vendedores	Treinamento Formal Externo e <i>on-the-job</i>

Quadro 37 Tipologia da Capacitação – Aspectos Não-Coincidentes entre a Cognição dos *Stakeholders* Internos e Externos – Serviços associados

REQUISITOS	TREINAMENTO NO TRABALHO	TREINAMENTO FORMAL INTERNO	TREINAMENTO FORMAL EXTERNO	TREINAMENTO A DISTÂNCIA	CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA
Peças de reposição			Curso de Controle de estoque		
Garantia do Produto			Curso e Workshop, sobre Legislação a respeito do Direito do Consumidor		Aprendizado por operação ou utilização, aprendizado pela realização de mudanças organizacionais e aprendizado por meio de contratos de aquisição
Treinamento do Cliente				Simulação de cores e matérias on-line	
Qualidade de assessoria pós-venda			Seminários, Workshop		
Velocidade de entrega		Curso de Logística	Curso de Logística		
Serviços de consultoria	Orientação de supervisores		Curso e Workshop		

Os Quadros 38, 39, 40 e 41 demonstram o plano de capacitação para os aspectos analisados, quanto aos aspectos coincidentes Quadros 39 e 40 e aspectos não coincidentes Quadros 41 e 42.

O sistema de comunicação com o mercado apresentou maior número de itens de não coincidência de cognição entre os *stakeholders* internos e externos. Observa-se que a organização analisada não tem em sua estrutura a área de *marketing* ou outro setor responsável pela comunicação, o que permitiu esse resultado.

A questão da comunicação organizacional, no seu ambiente interno e externo passa pela capacitação em termos de marketing e a comunicação é necessária preparar a empresa para se comunicar com o mercado, pois essa decisão possibilitará demonstrar os esforços empresariais para atendimento do cliente. Para tanto foram elaborados os planos de capacitação para aspectos coincidentes da comunicação (Quadros 38 e 39) e aspectos não coincidentes (Quadros 40 e 41).

Não basta somente fazer é necessário que o cliente perceba as modificações positivas ocorridas em produtos e serviços. A capacitação em relação ao processo de comunicação é peça fundamental na retenção e captura de novos clientes, o que justifica a priorização das mídias, para o alcance dos objetivos organizacionais

estabelecidos no planejamento estratégico.

Quadro 38 Capacitação – Comunicação – Aspectos Coincidentes de Cognição entre os *Stakeholders* Internos e Externos

Prioridade	Requisitos	Objetivos	Plano de Capacitação		
			Áreas Envolvidas	Profissionais Envolvidos	Tipos de Capacitação
1	Rádio e Televisão	Utilizar as diversas mídias para comunicação com o cliente externo e interno	Diretoria de Tecnologia	Vendedores e consultores	Treinamento formal Externo
2	Jornais e Revistas	Utilizar as diversas mídias para comunicação com o cliente externo e interno	Diretoria de Tecnologia	Vendedores e consultores	Treinamento formal Externo

Quadro 39 Tipologia da Capacitação- Comunicação – Aspectos Coincidentes entre os *Stakeholders* Internos e Externos

REQUISITOS	TREINAMENTO FORMAL EXTERNO
Rádio e Televisão	Curso de Comunicação Empresarial
Jornais e Revistas	Curso de Comunicação Empresarial

Quadro 40 Requisitos para Capacitação – Comunicação – Aspectos Não-Coincidentes entre os *Stakeholders* Internos e Externos

Requisitos	Objetivos	Áreas Envolvidas	Profissionais envolvidos	Tipos de Treinamentos
<i>Internet</i>	Aprimorar o site da empresa	Diretoria de Tecnologia	Vendedores, consultores, encarregado de CPD	Treinamento formal Externo /capacitação tecnológica
SAC (0800)	Presteza no atendimento	Diretoria de Tecnologia Diretoria Administrativa Diretoria Industrial Diretoria de Recursos Humanos	Operadores de 0800	Treinamento formal Externo e Interno/Capacitação tecnológica
Catálogos	Promover inovações na elaboração do catálogo	Diretoria de Tecnologia/ Diretoria Industrial	Consultores, vendedores, Profissionais polivalentes de confecção de roupas	Treinamento formal Externo

Quadro 41 Tipologia de Capacitação – Comunicação – Aspectos não Coincidentes entre a Cognição dos *Stakeholders* Internos e Externos

REQUISITOS	TREINAMENTO FORMAL EXTERNO	CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA
<i>Internet</i>	Curso de Mídias Digitais	Aprendizado por operação ou utilização, aprendizado pela realização de mudanças organizacionais, aprendizado por meio de contratos de aquisição
SAC (0800)	Curso de Atendimento ao cliente- <i>Telemarketing</i>	Aprendizado por operação ou utilização, aprendizado pela realização de mudanças organizacionais, aprendizado por meio de contratos de aquisição
Catálogos	Curso de Mídias Impressas	

6.2.8 Etapa 8 – Elaborar indicadores de acompanhamento e desempenho da capacitação.

A equipe multifuncional e a Diretoria de Recursos Humanos optaram pela geração dos indicadores no próprio plano de capacitação, para melhor visualização, assim os indicadores de acompanhamentos referente aos planos de capacitação foram gerados e apresentados nos Quadros 42 e 43 no tocante ao produto, Quadros 44 e 45 demonstram os serviços associados e os Quadros 46 e 47 referentes aos canais de comunicação.

Os indicadores e metas para os aspectos coincidentes no tocante ao produto (Quadro 42) e não coincidentes (Quadro 43) foram baseados no Planejamento Estratégico da organização, onde se encontra estabelecido os resultados macros da instituição. As informações coletadas a respeito do Planejamento Estratégico foram obtidas em entrevista com o Diretor de Tecnologia.

Quadro 42: Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Coincidentes entre os *Stakeholders* Internos e Externos

Prioridade	Requisitos	Objetivo	Indicadores	Metas	PLANO DE TREINAMENTO		
					Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos De Treinamentos
1	Desempenho em relação à resistência	Estabelecer o índice de resistência do produto.	Número de reclamações	0 % de reclamações /ano	Diretoria Industrial	Diretor Industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas; trabalhadores de preparação da confecção de roupas	Treinamento formal interno dos funcionários/ Capacitação tecnológica
1	Vida útil esperada do produto	Eliminar o número de reclamações em relação à vida útil	Número de reclamações	0 % de reclamações/ ano	Diretoria Industrial	Diretor Industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas; trabalhadores de preparação da confecção de roupas.	Treinamento formal interno dos funcionários/ Capacitação tecnológica
2	Influência Psicológica da embalagem	Estudar a influência psicológica causada no cliente em relação à embalagem	Número de pessoas interessadas no produto ou serviço	Retenção de clientes	Diretoria Industrial/ Diretoria Administrativa	Encarregados de compras, diretoria industrial e auxiliares de seleção de materiais	Treinamento formal Externo
3	Qualidade da matéria prima	Manutenção do índice de qualidade do produto	Índice de defeitos ligados à matéria prima	0% de defeitos ligados à matéria prima/ano	Diretoria Administrativa Diretoria Industrial	Encarregados de compras, Diretoria industrial e auxiliares de seleção de materiais	Treinamento formal externo/capacitação tecnológica
4	Eficiência quanto à confiabilidade	Manutenção do índice de qualidade do produto	Índice de defeitos ligados à matéria prima	0% de defeitos ligados à matéria prima/ano	Diretoria Administrativa Diretoria Industrial	Todos os profissionais envolvidos na cadeia de produção	Treinamento formal interno e externo/capacitação tecnológica
5	Influência psicológica do design	Estudar a influência psicológica do <i>desing</i> , incluindo a tendência da moda	Número de pessoas interessadas no produto ou serviço	Retenção de clientes Elevação do número de clientes	Diretoria Industrial	Diretor industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas e trabalhadores de preparação da confecção de roupas	Treinamento formal externo

Quadro 43 Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação pertinentes ao Produto – Aspectos Não Coincidentes entre a cognição dos *Stakeholders* internos e externos

Priori- Dade	Requisitos	Objetivos	Indicadores	Metas	PLANO DE CAPACITAÇÃO		
					Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos de Capacitação
1	Integração do produto à cultura organizacional	Estudar a customização dos produtos	Porcentagem de rejeição do cliente interno	Retenção de clientes Elevação do número de clientes	Diretoria Industrial/ Diretoria de Tecnologia	Diretor Industrial, auxiliares de seleção de materiais; Profissionais polivalentes de confecção de roupas e trabalhadores de preparação de confecção de roupas, vendedores e consultores de venda.	Treinamento formal Interno
2	Efeitos poluentes ao meio ambiente quanto aos aspectos de fabricação	Implantar um programa de Gestão Ambiental	Diminuição do número de resíduos	Redução de 40 % de resíduo poluente em um ano	Diretoria Industrial/ Diretoria Administrativa/ Diretoria de Recursos Humanos	Auxiliares de logística, serviços gerais, auxiliares de manutenção do maquinário, Profissionais polivalentes de confecção de roupas, trabalhadores de preparação da confecção de roupas, operadores de máquinas para bordados e acabamento de roupas	Treinamento formal Externo/ Capacitação tecnológica
3	Aspectos ergonômicos do <i>design</i>	Estudar a customização dos aspectos estéticos aos ergométricos das atividades laborais	Número de reclamações procedentes	Retenção e elevação do número de clientes	Diretoria Industrial	Diretor industrial; Profissionais polivalentes de confecção de roupas e trabalhadores de preparação da confecção de roupas.	Treinamento formal Externo/capacitação tecnológica.
4	Reuso, reciclagem e descarte do produto	Desenvolver no cliente a necessidade de um programa de descarte do produto	Preservação da Imagem	Retenção do Cliente	Diretoria Comercial	Vendedores e consultores de venda	Treinamento formal Externo

Quadro 44 Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação – Serviços – Aspectos Coincidentes entre os *Stakeholders* Internos e Externos em relação aos serviços associados

Priori- dade	Requisitos	Objetivos	Indicadores	Metas	Plano de Capacitação		
					Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos De Capacitação
1	Facilidade de aquisição	Desenvolver canais de comunicação com os clientes	Implemento de Vendas	20 % no aumento de vendas no decurso de 2 anos	Diretoria de Tecnologia	Consultores e vendedores	Treinamento formal Externo/ Capacitação tecnológica
2	Disponibilidade/ disposição de crédito	Implementar e disponibilizar Tecnologias e formas de crédito	Aumento dos canais de disponibilida de /disposição de crédito.	20 % no aumento de canais de disponibilização de crédito	Diretoria Administrativa/Diretoria de Tecnologia	Encarregados de contas e pagar e a receber, vendedores e consultores.	Treinamento formal Externo/ capacitação tecnológica
3	Serviços de Reparos	Incrementar os serviços referentes a reparos	Reduzir tempo de atendimento de reparos	Reduzir em 20% o tempo de atendimento	Diretoria Industrial	Trabalhadores de preparação da confecção de roupas e operadores de máquinas de costura de peças do vestuário	Treinamento no trabalho
4	Qualidade de assessoria pré-venda	Estabelecer procedimentos de consultoria	Implemento nas vendas	Aumentar em 20 % o fechamento de negócios oriundos da pré-venda	Diretoria de Tecnologia	Consultores e vendedores	Treinamento formal Externo / Capacitação tecnológica

Quadro 45 Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação –Aspectos Não Coincidentes entre *Stakeholders* Internos e Externos – Serviços associados

Prioridade	Requisitos	Objetivos	Indicadores	Metas	Plano de Capacitação		
					Área Envolvida	Profissionais Envolvidos	Tipos de Capacitação
1	Peças de reposição	Desenvolver e Disponibilizar canais de peças de reposição	Número de reparos	40 % de redução no número de defeitos	Diretoria Administrativa / Diretoria Tecnologia	Encarregados de compras, vendedores e consultores	Treinamento formal Externo
1	Garantia do produto	Atendimento dos preceitos da ISO 9000	Qualidade exigida	Número de devoluções ou reclamações	Diretoria Administrativa, Indústria e Tecnológica.	Encarregado de compras, auxiliares de seleção de materiais, Profissionais polivalentes de confecção de roupas, trabalhadores de preparação da confecção de roupas e operadores de máquinas para costura e peças do vestuário.	Treinamento formal Externo / Capacitação tecnológica
2	Treinamento do cliente	Melhorar o processo de comunicação referente ao manuseio das peças	Redução do índice de reclamações a respeito das deformações do produto	0 % de reclamações e devoluções	Diretoria de Tecnologia	Consultores e vendedores	Treinamento a distância
3	Qualidade de assessoria pós-venda	Estabelecer procedimentos de consultoria	Implemento nas vendas	Redução em 20% das reclamações Pós-Venda	Diretoria de Tecnologia/ Diretoria Administrativa	Encarregados de compras, auxiliares de logística, consultores e vendedores.	Treinamento formal Externo
3	Velocidade de entrega	Manutenção de entrega pontual	Cumprimento dos prazos negociados com o cliente	Redução para 0% no índice de entregas com atraso	Diretoria Administrativa/ Diretoria Industrial	Auxiliares de Logística, profissionais polivalentes de confecção de roupas, trabalhadores de preparação da confecção de roupas, operadores de máquinas para costura de peças do vestuário	Treinamento Formal Externo e Interno
3	Serviços de consultoria	Estabelecer procedimentos de consultoria	Implemento nas vendas	Aumento de 20% nas vendas	Diretoria de Tecnologia/ Diretoria Administrativa	Encarregado de compras e consultores e vendedores	Treinamento Formal Externo e <i>on-the-job</i>

Quadro 46 Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação – Comunicação – Aspectos Coincidentes de Cognição entre os *Stakeholders* Internos e Externos

Prioridade	Requisitos	Objetivos	Indicadores	Metas	Plano de Capacitação		
					Áreas Envolvidas	Profissionais Envolvidos	Tipos de Capacitação
1	Rádio e Televisão	Utilizar as diversas mídias para comunicação com o cliente externo e interno	Diversificação das mídias	Aumento em 50% dos canais de comunicação com o cliente	Diretoria de Tecnologia	Vendedores e consultores	Treinamento formal Externo
2	Jornais e Revistas	Utilizar as diversas mídias para comunicação com o cliente externo e interno	Diversificação das mídias	Aumento em 50% dos canais de comunicação com o cliente	Diretoria de Tecnologia	Vendedores e consultores	Treinamento formal Externo

Quadro 47 Indicadores de desempenho e acompanhamento dos requisitos para Capacitação – Comunicação – Aspectos Não-Coincidentes entre os *Stakeholders* Internos e Externos

Prioridade	Requisitos	Objetivos	Indicadores	Metas	Áreas Envolvidas	Profissionais envolvidos	Tipos de Treinamentos
1	Internet	Aprimorar o site da empresa	Número de acessos e Número de negócios fechados pela internet	Aumento em 50% do número de acessos ao site	Diretoria de Tecnologia	Vendedores, consultores, encarregado de CPD	Treinamento formal Externo /capacitação tecnológica
2	SAC (0800)	Presteza no atendimento	Número de Negócios e problemas resolvidos	100% de atendimento	Diretoria de Tecnologia Diretoria Administrativa, Diretoria Industrial Diretoria de Recursos Humanos	Operadores de 0800	Treinamento formal Externo e Interno/ Capacitação tecnológica
3	Catálogos	Promover inovações na elaboração do catálogo	Número de negócios fechados	Elevação de 20 % no número de vendas	Diretoria de Tecnologia/ Diretoria Industrial	Consultores, vendedores, Profissionais polivalentes de confecção de roupas	Treinamento formal Externo

6.3 Avaliação Global do Modelo

O modelo desenvolvido tem por objetivo a priorização do capital humano baseado no aprendizado organizacional, tomando-se como fundamentação os aspectos coincidentes e não coincidentes por meio da cognição dos *stakeholders* internos que se constitui no ambiente interno e os *stakeholders* externos (ambiente externo) e também como objetivo a geração de indicadores de desempenho.

Após a análise de sua aplicação constatou-se que o modelo tem como ponto forte a sua simplicidade. Porém, por analisar o produto, serviços associados e meios de comunicação, não é destinado a qualquer tipo de empresa e sim para organizações industriais onde existem os três objetos de pesquisa.

Para outras atividades comerciais e prestação de serviços somente poderá ser aplicado se houver adaptações, tais como serviço e comunicação, podendo assim se constituir em ponto fraco.

Quando da determinação dos entrevistados em *stakeholders* internos e *stakeholders* externos, não foi possível entrevistar os concorrentes que se constituem em *stakeholders* relevantes para o processo, mais de difícil acesso. Assim os questionários foram respondidos utilizando-se o método comparativo.

O modelo poderá ser expandido também quanto à amostragem como:

- ouvir também uma amostra dos colaboradores da organização e não apenas a gerencia;
- consultar na pesquisa consumidores novos e não apenas no critério utilizado no modelo.

Os resultados obtidos apresentados a seguir permitiram detectar a funcionalidade do modelo.

A cognição dos *stakeholders*, divididos em interno (ambiente interno) e os externos (ambiente externo) foi obtida através da aplicação do questionário onde as respostas obtidas estavam pautadas na avaliação dos requisitos de produtos, serviços e nos meios de comunicação, que após o tratamento estatístico pode-se determinar quais as cognições coincidentes e não-coincidentes.

Os resultados da pesquisa apontam que dos 10 (dez) requisitos analisados no item produto 60% do total dos requisitos estão coincidentes, inclusive com requisitos com valores representativos como “Desempenho em relação à resistência” com índice de 0,370 e aspectos ergonômicos do design 0,080.

Os 40% restantes correspondem a requisitos do produto onde não há coincidência de cognição entre *stakeholders* internos e externos, destacando-se índices que ou são nulos ou representam, apenas 0,001, o que exigirá da organização ações para seu alinhamento.

Os resultados obtidos do item serviços, dos 10 (dez) requisitos analisados correspondentes aos serviços pré-venda e ao pós-venda, 40% correspondem a requisitos que apresentam cognição destacando-se o requisito “Qualidade da assessoria pré-venda” com índice de 0,12.

Quanto à comunicação, detectou-se que, como no item serviço, 40% das mídias analisadas possuem cognição, sendo a mais representativa “Jornais e Revistas” com um índice de 0,61. Este, portanto é um bom indicativo devendo ser incentivado a utilização desse tipo de mídias. É bom ressaltar que os jornais e revistas são ferramentas para a pré-venda, item que a empresa apresentou bom desempenho.

Dentre os 60% de tipos de mídias que não apresentam cognição como *Internet*, SAC (0800) e Catálogos. A *Internet* e o SAC (0800), que por tradição estão no pré-venda e no pós-venda, demonstram que não há coincidência alguma de cognição entre os agentes analisados, o item catálogos que deveria apresentar coincidência de cognição, já que estão relacionados ao pré-venda, onde a empresa analisada é forte.

Pode-se denotar que os catálogos não apresentam informações que ajudem os clientes no decorrer do consumo do produto e serviços que possa usá-los.

A priorização dos aspectos coincidente e não-coincidentes vem de encontro aos obtidos de capacitação da organização, uma vez que os aspectos coincidentes representam os pontos fortes requerendo sempre reforço de capacitação e os não coincidentes os pontos fracos que tem que ser alinhados, assim após a priorização pelo método D.L.I obteve-se os resultados apresentados a seguir.

Nos requisitos correspondentes ao item produto, quanto aos aspectos coincidentes tem-se como primeiro aspecto priorizado um empate entre os requisitos “Desempenho em relação à resistência” e “Vida útil esperada do produto” e como o último de priorização a “Influência psicológica do design”.

Quanto aos aspectos não-coincidentes no aspecto de priorização tem-se o requisito “Integração do produto à cultura organizacional” e o último requisito a ser priorizado o “Reuso, reciclagem e descarte do produto”.

Nos serviços associados quando da priorização dos aspectos coincidentes, obteve a maior pontuação, portanto o requisito que deverá ser encaminhado primeiro para capacitação “Serviços de Reparos” e o último requisito a ser encaminhado “Qualidade da assessoria pré-venda”.

Nos aspectos não-coincidentes para serviços associados houve também empate, devendo a empresa escolher qual deverá ser encaminhado para capacitação “Peças de Reposição” e “Garantia do produto”, o mesmo ocorrendo quando aos requisitos que obtiveram menor prioridade, neste caso três requisitos permanecem empatados são: “Velocidade de entrega”, “Qualidade de assessoria pós-venda” e “Serviços de consultoria”.

Nos meios de comunicação, as mídias utilizadas para que a organização se comunique com o mercado, as mídias a serem priorizadas são “Jornais e Revistas” e em seguida “Rádio e Televisão”, quando analisamos os aspectos coincidentes de cognição entre os *stakeholders* internos e externos.

Para os aspectos não-coincidentes a mídia que deverá ser encaminhada prioritariamente para capacitação é “Internet” e em último lugar o “SAC” (0800).

Após a priorização foi estabelecido o plano de capacitação, que foi gerado com as informações na pesquisa, atingido a capacitação em suas várias vertentes, incluindo inclusive a capacitação tecnológica, seu desenvolvimento deverá sempre buscar subsídios nas experiências da própria organização, aplicando-se assim o aprendizado organizacional, onde todo o conhecimento adquirido, quando agregado, geram novos conhecimentos que conseqüentemente gerará uma nova tecnologia que deverá ser disseminada imediatamente por toda a organização para que não fique restrito a silos.

Mas de nada adiantaria o plano de capacitação, sem os indicadores para acompanhamento do processo. A aprendizagem organizacional, deverá ser refletida em um melhor desempenho organizacional, devendo os indicadores serem instrumento do controle das transformações organizacionais.

Para a montagem dos indicadores o planejamento estratégico é de fundamental importância, pois em seu texto, estão contidas a visão e missão organizacional, que vão nortear o futuro, que são representadas através das estratégias. O caminho a ser seguido passa pela ligação entre os indicadores e as recomendações estratégicas.

Não terá validade qualquer trabalho com o capital humano da organização se não ficar bem claro, a preocupação com os clientes e com os resultados organizacionais, com o monitoramento constante: percepção de mercado, capacitação, resultados para a sociedade e novamente inicia-se o processo.

6.4 Considerações

O modelo de priorização de capacitação do capital humano foi aplicado em uma organização do ramo de roupas industriais seguindo as etapas previstas no item 5.1.

De sua aplicação se obteve resultados que permitiram detectar aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos *stakeholders* internos e externos, nos objetos de pesquisa analisados que permitiram a equipe de trabalho elencar requisitos de roupas industriais, já que foram expostas características pertinentes a este tipo de produto.

Os serviços associados e os canais de comunicação foram analisados sem referências específicas a roupas industriais, já que são comuns a qualquer tipo de organização, obtendo-se também sucesso quando a determinação dos aspectos coincidentes e não coincidentes.

A priorização dos requisitos/canais dos objetos de pesquisa permitiu assim a elaboração do plano de capacitação e a geração dos indicadores.

CAPITULO 7 – CONCLUSÃO

7.1 Conclusões

As organizações estão cercadas de turbulências em seu ambiente externo, provocadas por incertezas relacionadas ao contexto global onde estão inseridas, muitas variáveis permeiam o processo de tomada de decisão, é necessário buscar formas de relacionar as modificações do ambiente externo com as atualizações no ambiente interno.

O modelo desenvolvido tem por finalidade subvencionar o setor de recrutamento e seleção no direcionamento da aplicação dos recursos para capacitação do capital humano buscando orientar a organização no sentido de perceber o mercado e capacitar seu capital intelectual na busca constante de atualização em relação ao mercado extremamente competitivo.

O processo de capacitação é um fator necessário e presente nas organizações que buscam expandir e penetrar em novos mercados, os colaboradores dentro das organizações devem ter a visão sistêmica, o trabalho em equipe e os conhecimentos técnicos específicos de cada atividade. É necessário capacitar sempre e de forma sistemática.

É interessante analisar que as organizações não são formadas somente de equipamentos e prédios, mas principalmente por colaboradores que trabalham em prol de um objetivo comum que é o sucesso organizacional, necessitando para isso de um alinhamento das competências do capital humano para gerar as competências organizacionais.

O ambiente organizacional consiste em tudo o que está ligado diretamente a empresa, formada por grupos de interesse (*stakeholders*) que atuam tanto no ambiente interno como no externo, cujas cognições são relevantes já que há necessidade de ocorrer uma interação entre os atributos ambientais objetivos e as percepções dos gestores, base da conceituação teórica do modelo.

Com a revisão de literatura e por meio da proposição do modelo de priorização do capital humano baseado no aprendizado organizacional, respondeu-se plenamente a questão de como priorizar a capacitação do capital humano para o alinhamento estratégico na interação produto e serviço e comunicação com o

mercado.

Na introdução do presente trabalho encontram-se os quatro objetivos específicos, que necessitam ser seguidos para que se possa atingir o objetivo geral que é o de propor um modelo para priorização de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional.

O primeiro objetivo específico foi concretizado na Etapa 4. A cognição dos *stakeholders*, divididos em interno (ambiente interno) e externos (ambiente externo) foi obtida por intermédio da aplicação de questionários. As respostas obtidas estão pautadas na avaliação dos requisitos de produtos, serviços e nos meios de comunicação.

A Etapa 5 aborda o segundo objetivo que trata do estabelecimento dos aspectos coincidentes e não-coincidentes dos *stakeholders* internos e externos. Esse objetivo foi alcançado quando do tratamento estatístico dos dados, através do prova U de *Mann-Whitney*.

O terceiro objetivo referente a priorização dos aspectos coincidentes e não coincidentes, esta determinado na Etapa 6 por meio da utilização da técnica de análise global – D.L.I (Dificuldade, Lucratividade e Impedimentos). A importância desse objetivo reside no fato de ser necessário um método de priorizar as diversas dificuldades das organizações e impossibilidade de resolvê-las todas ao mesmo tempo. A priorização permite a geração do plano de capacitação tratando-se de uma importante contribuição do presente trabalho e equivale a Etapa 7 do modelo.

O quarto objetivo específico refere-se à elaboração dos indicadores de desempenho para que a empresa, onde o modelo for aplicado, possa acompanhar a capacitação de aspectos coincidentes e não-coincidentes da cognição dos *stakeholders* internos e externos. No modelo proposto, esse objetivo é atingido na Etapa 8.

O objetivo geral foi alcançado em sua plenitude, pois além de ser apresentado o modelo de priorização de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional, aplicou-se em um estudo de caso em uma empresa do setor de fabricação de roupas profissionais, validando sua aplicação.

No tocante ao ineditismo, o modelo proposto, preencheu a lacuna, existente na literatura, pois estabeleceu uma metodologia para priorização de capacitação do capital humano, por meio da coincidência de cognição entre o ambiente interno e externo das organizações e não apenas sob a percepção de um *stakeholder* e sim

todos, confrontando-se as diversas percepções.

7.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

No decorrer do levantamento da revisão de literatura observaram-se lacunas referentes ao:

- Aprofundamento da análise referente aos *stakeholders* externos em relação aos concorrentes;
- Elaboração de um modelo que mensure a criação do capital intelectual, por meio de um plano de capacitação;
- Estabelecer a influência do capital intelectual, após a capacitação na elevação do valor da organização no mercado.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, D. C; ROZENFELD, H; FORCELLINI, F. A, TOLEDO, J.C.; SILVA, S.L.; ALLIPRANDINI, D.H.; SCALICE, R.K. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. **Capital intelectual: verdades e mitos**. Revista de Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo, n29, p.41-54, maio/ago 2002
- ARGENTI, J. **Stakeholders: The Case Against Long Range Planning**. *Great Britain*. v.30,n.3. p.442-445,1997.
- ARGYRIS, C. **Aprendizado de Duas Voltas**. *HSM Management*. São Paulo, ano 3, n.17, p. 12-20, nov-dez, 1999.
- _____. **A Boa Comunicação que Impede a Aprendizagem**. In: **Aprendizagem Organizacional/Harvard Business Review** – Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARABBA, V. P. **Reunião de Talentos: Criando a Empresa Baseada no Mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- _____. **How Kodak's Market Intelligent System Cuts Risk, Speeds Decisions**. *Management Review*, Vol.73 Issue 8,p8,6p, Aug84
- BARABBA, V.P.; MITROFF, I.; MASON, R.. **The Application of Behavioral and Philosophical Technologies to Strategic Planning : A Case Study of a Large Federal Agency**. *Management Science*, vol. 24, No. 1 .p.44-58, set, 1977.
- BARABBA V.P; MITROFF, I.I.; MASON, R.O. **Policy as Argument – A logic for Ill-Structured Decision Problems**. *Management Science*. V.28. No 12, December, 1982.
- BARABBA, V.P; ZALTMAN, G. **The Inquiry Center**. *Planning Review*; Mar/Apr, 1991.
- BARABBA. V; POURDEHNAD, J.; ACKOFF, R.L.. **On Misdirecting management**. *Strategy & Leadership*; 30,5; pg.5, 2002.
- BARRETO, J.R.F. **Modelo de apoio à gestão do relacionamento entre as concessionárias**

de distribuição de energia elétrica e as empresas fornecedoras de serviços. Florianópolis, 2005, 141f. TESE (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.UFSC, 2005.

BATESON, J.G; HOFFMAN K. D. **Marketing de Serviços.** 4 ed. Porto Alegre Brookman, 2001.

BAXTER, M. **Projeto de Produto: Guia Prático para o Design de novos Produtos.** 2. ed. Rev. São Paulo: Edgar Blucher, 2000.

BECK, N.; KIESER, A. *The Complexity of Rule Systems, Experience and Organizational Learning. / Organization Studies.* Sage Publications . London, Thousand Oaks, CA & New Delhi. 2003.

BECKER,B.E.; HUSELID,M.A.;ULRICH, D..**Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” : interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENFICA, J.C. e BORGES, M.E.N. **Aprendizagem Organizacional e informação.** Ci.Inf.Brasilia, v.28,n.3, p.233-240, set/dez, 1999.

BERNADES, C; MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração: Gerenciando Organizações.**3 ed.. São Paulo: Saraiva, 2003

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BITENCOURT, C.C. **Competência Gerencial e Aprendizagem nas Organizações.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BLACKWELL, R. **O ABC do Consumo.** HSM Management. Sao Paulo. N. 37 p. 52-60, mar-abr, 2003.

BONOMA, T.V; JOHNSTON, W. *Purchase of Capital Equipment and Industrial Service. Industrial Marketing Management, N. 10, 1981.*

BONTIS, N; CROSSAN.M.; HULLAND, J. *Managing na Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. Journal of Management Studies, 39, 4, 437-469, 2002.*

BORTOLANZA, J. **Uma contribuição à gestão municipal no estabelecimento de prioridades de melhora na área social.** Florianópolis, 2005, 219f. TESE (Doutorado em

Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 2005.

BOURGEOIS, L.J. *Strategy and Environment: a Conceptual Integration*. *Academy Of Management Review*. v.5, n.25-39, 1980.

BOWDITCH, J.J.; BUONO, A.F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: O processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRESSAN, F. **O Método do Estudo de Caso**. São Paulo: v.1., janeiro/fevereiro/março de 2000, 17p. Disponível em: < www.fecap.br/adm-online>.

CAHEN, R. **Comunicação Empresarial: A Imagem como Patrimônio da Empresa e Ferramenta de Marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005..

CAVALCANTE, T.S.B. **Ecoturismo – Estudo de Caso do Conteúdo e Contexto das Mudanças Estratégicas em Hotéis de Selva no Estado do Amazonas**. Florianópolis, 187 f. Dissertação. UFSC, 2001.

CAVALCANTE, T. S. B; ROSSETTO, C. R. **Processo de Formulação de Estratégias no Setor Turístico Brasileiro, um Estudo de Hotel de Selva no Amazonas**. Congresso Nacional de Turismo, 2002. Curitiba. Anais. CDROOM

_____ **ECOTURISMO – Estudo de Caso do Conteúdo e Contexto das Mudanças Estratégicas em Hotéis de Selva no Estado do Amazonas**. XXII ENEGEP. 2002 –B Curitiba. Anais. CDROOM

CAVALCANTE, T. S. B; POSSAMAI, O. **Estudo das Mudanças Estratégicas em Hotéis de Selva no Estado do Amazonas**. XXVI CLADEA. Lima. Peru. 2004. Anais. CDROOM

CAVALCANTI, M. F. DE PAULA. **Teoria Geral de Sistemas I In: Visão Sistêmica e Administração/** São Paulo: Saraiva, 2006

CHOO, C.W. 2ed. *Information Management for the Intelligent Organization: the Art of Scanning the Environment*. Medford: Information Today, 2. ed. 1998 (*ASIS Monograph Series*).

CHOWDHURY, S. **Era do Talento: Obtendo Alto Retorno sobre o Talento**. São Paulo:

Pearson Educando Brasil, 2003.

COHEN, M; AGRAWAL, N.; AGRAWAL, V. **Vitória no Pós-Venda.** *Harvard Business Review*. p. 84-93, maio, 2006.

COLLINSON, S; WILSON, D.C. ***Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate.****Organization Studies*. Sage Publications. London, Thousand Oaks, CA & New Delhi. 2006.

CORRÊA A.; CORRÊA E. **Administração de Produção e Operações.** São Paulo: Atlas, 2005.

CRAWFORD, K; CABANIS-BREWIN. **Carreiras e Competências em Gerenciamento de Projeto.** *Project Management*. Mundo PM, Rio de Janeiro, ano 2, n.07, jan./fev. p.46-57, 2006.

CSILLAG, J. M. **Análise do Valor: Metodologia do Valor: Engenharia do Valor, Gerenciamento do Valor, Redução de Custos, Racionalização Administrativa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAFT, R.L. **Organizações: Teorias e Projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVENPORT, T. H. **Analisar para competir.** *Harvard Business Review*. P. 67-75 Rio de Janeiro, 2006.

DAVENPORT, T. H; PARISE, S.; CROSS, R. **Perder Pessoas Sem Perder Conhecimento.** São Paulo, ano 10, n.60, p. 144-152, Jan-Fev, 2007.

DAY, G. S. ***A Empresa Orientada para o Mercado: Atrair e Manter Clientes Valiosos.*** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEBUS, I; MORGADO, J. V. **Orçamento Público.** São Paulo: Vestcon, 2004.

DRUKER, P.F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Inovação e Espírito Empreendedor (*entrepreneurship*): Prática e Princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002-A.

_____. **Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Peter Drucker sobre Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.-C

DUFFY, D. **Uma idéia capital**. HSM *Management*, n.22, set/out, 2000

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed.[rev]. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e Performance Organizacional: Um Estudo Empírico**. São Paulo, 2004 224f. TESE (Doutorado em Administração de Empresas) USP, 2004.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: De Taylor aos nossos dias: Evoluções e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano: Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: *Makon Books*, 2001.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo, Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento**. in: Dutra, J. S. *et al.* **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, M.T.L; FLEURY, A. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: O caso da indústria brasileira de plástico**. in: FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JR M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREI, F.X. **O Ponto de Equilíbrio entre Eficiência e Atendimento**. *Harvard Business Review*. P. 49-57. Novembro, 2006.

FROOMANN, J. **Stakeholders Influence Strategies**. *Academy of Management Review*. April, 1999 p.17. Disponível <http://www.findarticles.com/cf> Acesso em 15 de fev,2001.

FURLAN W. **Análise do Ambiente Organizacional Aplicada aos Projetos Estratégicos de Exportação de Empresas Brasileiras de Software e Serviços Correlatos**. 2003 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) USP, 2003.

GHEMAWAT P. RIVKIN. **Criando vantagem competitiva** in: **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. COLLINS. **Mapeando o Cenário de Negócios** in: **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. **Commitment: the Dynamic of Strategy**. New York: Free Press, 1991.

GIANESI, I. G. N; CORREA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo. Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANNINI, F. **As Organizações e a Complexidade: Um Estudo dos Sistemas de Gestão da Qualidade**. São Paulo, 2002. 192f. Dissertação (Mestrado de Administração) – USP, 2002.

GOBE, A. C.; PASQUALE, P.; MOREIRA, J.C.T.; PEREZ, M.C.P.; CANAVENHA, P.R.C.. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GODOY, A.S.Á **Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. v.35, n.2 – 46-85, 1995.

GOES, J.B ; MEYER, A.D. *Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: A Longitudinal Study of Califórnia Hospitals*, *Academy of Management Proceeding*, v.50, p.85-90, 1990.

GOMES, N. **A comunicação da pequena empresa**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo; Globo, 2001.

GRAMACHO, Z.S. **O Sistema de Aprendizagem numa Empresa Petroquímica: O Caso da Polibrasil de Camaçari**. BA 2003 105f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, USFC, Florianópolis, 2003

GRAMIGNA, M. R **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. **Líderes Inovadoras: Ferramentas de criatividade que fazem a diferença**. São Paulo. M. Books, 2004.

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil

Ltda., 1984.

HALLQVIST, B. **A dimensão humana da governança corporativa: Pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANKS, K. **O navegador de Mudanças: Preparando um novo tipo de líder para um amanhã inexplorado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

HOLANDA, A.B. **Novo dicionário Aurélio de Língua Portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Positivo, 2004.

HUTT, M. D; SPEH; Thomas W. B & B. **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

INGLIS, O. F. **O Lucro Está no Pós-Venda**. *HSM Management* São Paulo, ano 6, n.32, p. 118-124, Mai-Jun, 2002.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____ **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios** – Rio de Janeiro: Campus, 2000

KAYO, E.K. **A Estrutura de Capital e o Risco das Empresas Tangível e Intangível-Intensivas: Uma Contribuição ao Estudo da Valoração de Empresas**. 2002 110 p. TESE (Doutorado de Administração de Empresas) USP, 2002.

KELLER, R.R. **A qualificação de quem nos veste: Um estudo sobre a contribuição de indústrias e escolas para a formação profissional do setor de confecção do vestuário no Paraná**. Curitiba. 2005. 131 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 2005.

KIYAN, F.M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. São Paulo, 2001. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração), USP,

2001.

KLEIN, D.A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.; 1998.

KLEINER, A. **Os que realmente mandam**. 1 HSM Management. São Paulo. v.2, n. 55, p. 72-81, mar-abr, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prendice Hall, 2002.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.C.; GAMBOA, M. **Gestão Estratégica para a Liderança em Empresas de Serviços Privadas e Públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

KUMAR, N. **Estratégias para Enfrentar Rivals de Baixo Custo**. *Harvard Business Review*. P. 76-84. Dezembro, 2006.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAMBERT, Douglas M. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LAS CASAS, A.L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, L.P. **Competências essenciais, Segundo a percepção de gestores e alunos do curso de administração do Instituto Cultural do Ensino Superior do Amazonas**. Florianópolis, 2002. 166f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC, 2002.

LIMEIRA, T.M.V. **E-Marketing: o marketing na Internet com os casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIN, S.F. **A Study of Dress Code and Employee's Performance**. *Proceeding of Fifth Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, 2004.

LINCOLN, Y.S. GUBA, E.G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

LIRA, W.S, CRISPIM, M. C. et all. **Uma análise estatística do comportamento do**

consumidor na Internet. Revista Eletrônica Qualit@s v.3, n2, Campinas: UECG, 2004.

LOUREIRO, G.M. **Sistemas de Gerenciamento na Nova Economia.** São Paulo, 2002. 191p. Tese (Doutorado em Administração de empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 2002.

LOWRY, R. *Subchapter 11a. The Mann-Whitney* (1999. <http://faculty.vassar.edu/lowry/ch11a.html>, 2007.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALUF, E. **Dados Técnicos para a Indústria.** 2 ed. Rev. e ampl. – São Paulo: IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo: ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2006.

MARTIN, J. **A grande Transição: Usando as Sete Disciplinas da Engenharia da Empresa para Reorganizar Pessoas, Tecnologia e Estratégia.** São Paulo: Futura, 1996.

MARTINS, P.G; CAMPOS, A.P.R. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing – Edição compacta.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINOW, N. **Acionista que Aprendem.** In SENGE, P. M. **A dança das Mudanças** . Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MINTZBERG, H. **Strategy-Making in Tree Modes.** *Califórnia Management Review*, v.16, n.2. p-44-53, *winter*, 1973.

_____. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H; WATERS, J.A. **Tracking Strategy in na Entrepreneurial Firm.** *Academy Of Management Journal*, v.25, p.465-49, 1982.

MORAES, J.A.R. **Avaliação do ambiente de trabalho de odontopediatras e a sua influência no relacionamento profissional com a primeira infância.** Florianópolis, 2005.186 f. TESE (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. UFSC, 2005.

MOURA, M. C. C; BITANCOURT, C. C. **A Articulação entre a Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. RAE- eletrônica, v.5., Art.3, jan./jun.2006.

MOURA, R. A.; REZENDE, A.C. **Atualidades na logística**. São Paulo: IMAMM, 2003.

MUNDIM, A. P. F; ROSEMFELD, H.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L.; GUERREIRO, V.; HORTA. L. C. **Aplicando o Cenário de Desenvolvimento de Produtos em um Caso Prático de Capacitação Profissional**. Gestão da Produção. V.9,n.1, p.1-16, abr. 2002

NADLER, D.; TUSHMAN,M. *Organizing for Innovation in How Organizations* . *California Management Review*. P.74-92, 28(3) *Spring*, 1986

NISEMBAUM, H. *A Competência Essencial*. São Paulo: Editora Infinito, 2000..

NOBREGA, C. **Em Busca da Empresa Quântica: Analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996

_____. **Antropomarketing: Dos *Flintstones* à Era Digital, Marketing e Natureza Humana**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002

_____. **A ciência da Gestão – Marketing, Inovação, Estratégia: Um Físico Explica a Gestão – A Maior Inovação do Século XX – Como uma Ciência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004..

NONAKA I;TAKEUCHI H. **Criação de Conhecimento na Empresa como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A.B.S. **Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade. Uma abordagem de Gestão econômica**. São Paulo, 1999. Tese (doutorado) – FEA/USP.

OLIVEIRA JR. M.M. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. in: **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimentos e Competencies** – São Paulo: Atlas, 2001.

OTTO, K.N ANTONSSOM, E.K.; . *Imprecision in Engineering Design*. *ASME. Journal of Mechanical Design*. v.117(B), p 25-32. *Invited paper*, 1995

OTTO, K.N.; WOOD, K. *Engineering Design Calculations with Fuzzy Parameters*. *Fuzzy Sets and Systems* 52,1 (Nov. 1992) 1-20

PAHL, G.; BEITZ, WOLFGANG, B. FELDHUSEN, J; GROTE, K. **Projeto na Engenharia:**

Fundamentos do Desenvolvimento Eficaz de Produtos – Métodos e Aplicações. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

PELUCHETT, J.V.; KARL, K.; RUST, K.. *Dressing to Impress? Use of Attire by Individuals in the Workplace.* *Proceedings of the Midwest Academy of Management*, 2005.

PEREIRA, H.F. **Comportamento Humano e Varejo de Moda.** <[Http://www2.passsuemg.br/famopa/downloads/heliza.jsp](http://www2.passsuemg.br/famopa/downloads/heliza.jsp). acessado em 17/05/06>. Acesso em 15 jan 2006.

PEREIRA, J.L.V. *Serviço ao cliente no processo logístico no contexto do relacionamento do elo indústria varejo: um estudo da indústria de laticínios refrigerados.* São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transporte). USP, 2002.

PICARELLI, V. **Gestão por Competências.** in: *Boog, G. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências.* São Paulo: Editora Gente, 2002. V.1.

PIDD, M. *Modelagem Empresarial: Ferramentas para Tomada de decisão.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

POLLI, R. E COOK, V. *Validity of product life cycle.* *Journal of Business*, oct.1969, pp.385-400

PORTER, M. *Clusters and The New Economics of Competition.* *Harvard Review*. nov.dez., 1998.

PRATT, M.G.; RAFAELI, A. *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities.* *Academy of Management Journal*, agust, 1997

RAPPAPORT, A. MAUBOUSSIN, M.J. *Análise de Investimentos.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RODRIGUES, C.R.; DINIZ F.N.V. *Teoria dos Stakeholders: Uma análise Crítica.* março, sp. 2000. disponível em www.ufsc.br> acesso em 03.02.2001.

ROGERS, M. *3 Tipos de Clientes, 3 Perfis de Empresas, 3 Famílias de Tecnologias e o CRM.* Revista HSM MANAGEMENT Management, n. 36,,p. 138-142 ,jan-fev, 2003

ROOME, N; WIJEN, F. *Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management.* Sage Publications . London, Thousand Oaks, CA & New Delhi. 2005

Santense, Tecidos. Caderno de Uniformes Profissionais. Edição Workwear, 2004

Santista Têxtil. Relatório Annual, 2005.

SANTOS, G.J. **A Interfuncionadlidade entre Marketing e Gestão de Ciências e Tecnologia nas empresas**. *Gestão & Produção*. v.10, n.3,p.329-344, dez.2003

SCOTT, W.R. *Organizations: Rational, Natural and Open System*. Englewood Cliffs, NJ: Pprentice-Hall, 1981

SENGE, P.M **A Dança das Mudanças; Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____ **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. 8. ed. São Paulo: Nova Cultura, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SGOUREV, S; ZUCKERMAN, E. **As redes Setoriais e o Aprendizado**. São Paulo, ano 10, n.57, p. 30-36, jul-ago, 2006.

SHIER, R. *Statistics: 2.3 The Mann-Whitney U Test*. *Mathematics Learning Support Centre*, 2004

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1975.

SILVA, N.N. **Amostra Propabilistica: curso introdutório**. 2. ed. rev. São Paulo: Edusp, 2001.

SOMAN; GOURVILLE, J. **O consumidor e o Preços**. *HSM MANAGEMENT*. São Paulo., n37 p. 66-71, mar-abr,2003.

SMITH, M.E.; CROSSAM, M; NICOLINI, D. **Organizational Learning : Debates Past, Present and Future**. *Journal Of Management Studies* 37:6, 2000

STEWART, T. **Capital Intectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONE, R.B.; WOOD, K.L.; CRAWFORD, R.H. **A Heuristic Method to Identify Modules from a Functional** Description of a Product. *Design Engineering Technical Conferences*. September 13-16, 1998

STONER, J.A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SUFRAMA. Indicadores Industriais do PIM. www.suframa.gov.br acesso 21.11.2006

SVEIBY K.E. *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 3 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *O valor do intangível*. HSM Management, São Paulo, n. 22, p. 66-71, set./out. 2000.

TAYLOR, F.W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1966

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade** – São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THOMPSON, J.D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.

TURNER, J.W.; REINSCH JR. N.L. *The business communicator as presence allocator: Multicomunicatiny, Equivocality and status at work. Journal of Business Communication*, vol. 44, n. 1, 36-58, 2007

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. *Capitalize suas capacidades*. Harvard Business Review, p. 95-102, jun. 2004.

UNGER, D.; EPPINGER, S.D. *Plannig Design Iterations, SMA Paper, January*, 2002

WAH, L. **Muito Além do modismo**. HSM Management, São Paulo, n 22, p 52-65, set/out, 2000

WEBSTER JR.; MAITER, A.J.; GAMESON, S.. **O Departamento Sumiu**. HSM Management. São Paulo, a.10, n.54, p.126-134, Jan/Fev, 2006

WEICK, K.E. *A Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Edgar Blücher, 1973.

WEINZIERI, W.A.J. *A gestão do conhecimento e sua relação no acompanhamento e controle de indicadores de desempenho alicerçados no modulo Balanced Scorecard em uma empresa de manufatura*. São Paulo, 2004, 81 f.Dissertação (Mestrado em Administração), USP 2004.

WELLINGTON, P. *Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente*. São Paulo: Educador, 1998.

WILSON, E. *Enfeitada de Sonhos*. Rio de Janeiro: Edições 70, 1989.

YEOMAN, I; INGOLD. A. *Strategies for the Service Industries*. Great Britain.Cassell

Wellington House, 1997.

YIN, R.K. *Case Study Research: Design na Methods*. California. Sage Publication Inc, 1984

GLOSSÁRIO

Aprendizagem organizacional – aprendizado desenvolvido nas organizações, utilizando o diagnóstico de suas experiências, ou seja, aprende com seus erros e acertos.

Benchmarking – estudar as soluções de problemas similares em empresas de sucesso em sua categoria/classe.

Call Center – central de telefones, onde estão os operadores de *telemarketing*, e outras pessoas envolvidas em prestar informações sobre a organização e suas atividades.

Cluster – concentrações geográficas de empresas de determinado ramo de negócios e de organizações correlatas, que podem ser de fornecedores de insumos e provedores de infraestrutura. Em geral, os *clusters* expandem-se também aos canais de distribuição e aos clientes, bem como em direção aos fabricantes de produtos complementares e a empresas de setores afins.

Commodity – expressão de língua inglesa que designa produtos que não apresentam diferenciações significativas, sendo basicamente homogêneas, tais como: trigo, milho, feijão, metais, petróleo, etc. Em geral trata-se de produtos primários, que podem ser negociados em bolsas de mercadoria.

Competência – qualidade de quem é capaz de analisar e resolver algum assunto, ou executar determinada coisa.

Competências Essenciais – conjunto de habilidades que permitem a uma organização integrar seus processos produtivos de modo que agregue maior valor a seus produtos e serviços do que seus competidores, criando, assim, para a organização uma vantagem competitiva essencial para seu sucesso. Também chamadas competências nucleares ou competências centrais.

Estratégia – conjunto de decisões e ações coerentes a serem executadas, determinando os rumos a serem seguidos, consubstanciados num plano estratégico, com a finalidade de alcançar as metas ao longo prazo ou os objetivos que dizem respeito à segurança, ao desenvolvimento e, no caso de uma empresa à lucratividade e ao tipo de negócio a ser feito.

Estratégia deliberada – estratégia planejada, geralmente já definida no planejamento estratégico da organização.

Estratégia emergente – estratégia que deverá ser desenvolvida aproveitando as oportunidades de mercado.

Logomarca – símbolo que constitui a marca da empresa e que pode ser facilmente visualizado e identificado com ela.

Processo – ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço com um começo um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados e quase sempre atravessando as fronteiras das unidades organizacionais.

Sistema – um todo complexo ou organizado; conjunto ou combinação de coisas ou partes formando um todo unitário e complexo.

Sistema Aberto – sistema que interage com seu ambiente, isto é, que é afetado pelo ambiente no qual está inserido e que também atua sobre ele.

Sistema Fechado – sistema isolado, que não interage com o ambiente no qual está inserido.

Stakeholder – palavra de língua inglesa que significa todas as pessoas físicas ou jurídicas que são direta ou indiretamente afetadas pelas atividades da organização e que também exercem sobre ela alguma influência.

Stakeholder interno - *Stakeholders* que atuam dentro da organização, basicamente sócios, diretores e empregados.

Stakeholder externo – *Stakeholders* que atuam no ambiente externo à organização. Os mais importantes são: governo, mídia, sindicatos, fornecedores, clientes, competidores, banqueiros e comunidade local.

Tecnologia – aplicação do conhecimento científico ao processo produtivo, especialmente com objetivos industriais ou comerciais, incluindo todo o conjunto de conhecimentos, técnicas, métodos, produtos, equipamentos e materiais que podem ser usados de forma combinada para tais objetivos, tendo como finalidade a satisfação das necessidades humanas, pela transformação de insumos em produtos ou serviços. Não se deve confundir com ciência, uma vez que a tecnologia aplica conhecimentos para fins práticos no processo de produção.

Telemarketing – utilização do telefone para vender diretamente aos consumidores atuais ou potenciais. É uma forma de *marketing* direto, mais cara do que a mala direta, mas com resultados geralmente superiores. O *telemarketing* interrompe a atividade do consumidor e por isso tem aspectos positivos, como a interação direta do cliente com o promotor de venda, e negativos, como a má vontade do cliente para tal interação pelo fato de ter sido interrompido. É a ação direta do *call center*.

APÊNDICE I
BANCO DE DADOS

APÊNDICE I - BANCO DE DADOS

indiv	grupo	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	21	22	23	24	25	26	27	28	29	210	31	32	33	34	35
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
3	1	4	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	1	5	5	4	5	5	5	4	4	1	2	5	5	5	5	5	2	3	4	3	5	5	5	4	2	2
5	1	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	4	4	5	4	5	2	3	4	5	5	3	4	5	1	2
6	1	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
7	1	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	1	1	3	3	3	5	3	4	1	1
8	1	4	3	5	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
9	1	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	5	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2
10	1	3	3	2	3	4	3	3	3	2	1	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	1
11	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	1	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	2	2
13	1	4	3	3	3	2	3	3	3	2	1	4	3	3	3	.	2	1	3	4	3	4	4	4	2	1
14	1	4	4	5	4	5	5	4	4	1	2	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3
15	1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	4	5	4	5	4	1	3	5	4	5	4	4	5	1	1
16	1	5	5	4	3	4	3	4	4	1	2	5	4	3	4	5	2	1	3	5	5
17	1	5	5	4	3	3	4	4	4	1	5	5	5	5	5	4	1	2	4	4	5	5	5	5	2	1
18	1	5	5	5	4	4	4	3	3	1	1	5	5	4	5	4	2	1	4	4	5	5	5	5	1	3
19	1	4	4	4	4	4	5	5	5	1	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	4	5	1	3
20	1	5	5	4	5	5	5	5	4	2	1	4	5	5	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	1	3
21	1	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3
22	1	4	5	4	5	4	3	2	3	1	1	5	4	4	4	4	2	2	3	4	4	5	4	3	2	2
23	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2
24	1	5	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	2	2
25	1	5	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	3	1	1	4	.	2	2	5	5	4	2	3
26	1	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	2	2	4	4	4	1	1
27	1	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	2	2
28	1	4	4	5	5	5	4	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	2	3
29	1	4	4	4	4	5	4	3	3	2	2	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3	5	5	5	2	2
30	1	4	4	5	5	5	4	3	3	2	2	5	5	5	5	5	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
31	1	5	5	4	4	4	5	4	3	2	1	4	4	4	5	5	4	4	3	2	2	4	4	3	2	3
32	1	4	4	5	5	4	5	5	4	3	2	4	4	3	3	4	4	.	2	4	4	5	4	5	1	3
33	1	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	5	4	4
34	1	3	3	3	4	3	3	4	5	2	1	4	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	1	1
35	1	4	3	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3
36	1	3	3	3	4	3	3	3	3	1	2	3	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	2	2
37	1	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	1	2
38	1	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
39	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1
40	1	5	5	5	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	5	4	4	1	3
41	1	4	4	4	5	4	4	2	3	2	2	4	4	3	4	5	2	3	3	4	4	5	4	3	1	2
42	1	4	4	5	5	5	2	2	4	2	2	4	4	5	4	5	3	2	2	3	4	4	4	3	3	2
43	1	4	5	4	5	5	3	3	2	2	3	5	4	4	5	5	1	2	2	3	4	4	4	3	1	1
44	1	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	5	3	2	2	3	5	5	5	4	2	3

45	1	4	4	4	4	5	2	3	3	4	2	4	4	5	4	5	5	2	3	3	2	4	5	3	3	2	
46	1	4	4	4	4	4	2	2	4	3	2	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	2	1	4	
47	1	5	4	.	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	3	4	1	5	4	4	.	.	1	3	
48	1	4	4	5	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	5	5	4	4	1	
49	1	5	5	5	4	5	5	3	3	2	2	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	2	
50	1	3	4	4	4	4	5	3	3	3	2	5	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	2	2	
51	1	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	5	4	2	2	3	
52	1	4	4	4	4	3	3	4	5	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	2	2	5	4	2	1	4	
53	1	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	
54	1	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	
55	1	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	
56	1	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	
57	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
58	1	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	
59	1	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	
60	1	3	3	4	4	5	5	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	5	5	5	5	5	
61	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	
62	1	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	4	5	5	5	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
63	1	3	3	3	3	4	4	3	3	2	1	3	4	4	4	4	2	2	5	5	4	5	5	4	2	1	
64	1	5	4	5	4	5	5	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2	2	4	5	4	5	5	4	2	2	
65	1	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	1	2	3	3	4	4	4	4	2	2	
66	1	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
67	1	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
68	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
69	1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	
70	1	4	4	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2
71	1	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	2	2	2	2	2	
72	1	4	4	4	5	4	5	5	3	2	2	4	5	5	4	4	2	1	4	5	4	4	4	5	2	2	
73	1	5	5	5	4	4	4	4	3	2	2	5	5	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
74	1	4	4	5	5	5	3	3	4	2	2	4	4	5	3	5	5	2	2	3	5	4	4	3	2	1	
75	1	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	2	2	4	4	5	5	2	1	3	
76	1	4	4	4	5	5	3	3	2	3	1	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	5	3	2	3	
77	1	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	2	5	5	3	3	1	2	
78	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	.	3	4	3	3	3	1	5	4	3	3	
79	1	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	5	4	3	5	5	5	2	3	1	4	4	4	3	2	2	
80	1	4	5	4	4	5	3	3	4	2	2	4	4	3	3	4	2	3	2	4	5	4	4	1	2	2	
81	1	4	4	4	5	4	3	3	4	2	1	5	4	4	4	4	4	2	3	2	2	5	4	3	1	2	
82	1	4	4	4	4	3	3	5	3	2	2	5	3	4	4	4	4	2	3	3	2	5	3	2	2	5	
83	1	5	4	2	3	5	4	5	4	2	3	4	4	3	3	3	2	1	4	4	4	5	5	5	3	3	
84	1	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	
85	1	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	5	3	4	4	4	1	2	3	4	4	5	5	5	1	1	
86	1	5	5	4	5	5	4	4	3	1	1	5	5	3	3	2	1	1	4	4	4	4	4	3	2	2	
87	1	5	5	5	3	4	3	3	3	2	1	5	4	4	4	3	1	1	3	4	1	5	4	3	1	1	
88	1	5	5	5	5	4	4	3	3	1	1	4	4	4	4	1	3	2	4	2	3	4	4	4	2	2	
89	1	4	4	5	5	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	5	4	5	2	3	
90	1	5	5	4	5	5	4	3	3	2	1	5	4	3	2	2	1	1	4	5	5	4	3	3	1	1	
91	1	5	5	4	3	3	4	3	3	3	2	5	5	4	3	3	1	1	4	5	3	5	5	4	2	2	
92	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	1	1	2	2	2	4	4	4	2	2	

93	1	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	1	1
94	1	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1
95	1	4	4	3	3	4	4	3	3	5	1	5	4	4	4	5	2	2	4	3	3	5	5	4	2	2
96	1	5	5	5	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2	2
97	1	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
98	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
99	1	2	2	3	2	3	3	4	2	2	1	3	3	2	1	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2
100	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2
101	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
102	1	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	2	2
103	1	3	3	4	3	4	3	3	3	2	1	4	5	5	4	4	3	2	4	3	5	5	4	4	2	1
104	1	3	3	3	4	5	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2	2	3	4	5	4	4	5	2	2
105	1	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	2
106	1	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	4	5	4	3	2	2	2	3	4	5	5	4	3	2	2
107	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	1
108	1	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3
109	1	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
110	1	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	2	2
111	1	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
112	1	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3
113	1	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5
114	1	4	4	4	5	4	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	1	1
115	1	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	5	2	3	5	5	5	4	4	4	2	3
116	1	5	3	4	3	3	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	2	3	4	5	4	3	3	3	1	2
117	1	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3
118	1	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	2	2	4	4	4	5	3	3	1	1
119	1	5	4	3	4	5	5	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	4	2	1
120	1	5	5	5	5	4	4	3	3	1	1	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	5	5	3	1	1
121	1	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	1	1
122	1	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	4	3	3	4	4	3	2	2
123	1	3	3	3	3	4	5	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	1	3	4	5	5	5	4	2	2
124	1	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	1	3	3	3	5	5	5	2	3
125	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	1	1
126	1	4	4	5	5	4	3	4	5	2	2	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3
127	1	4	4	5	5	5	4	3	3	2	2	4	5	4	5	4	2	2	4	4	3	5	5	5	3	3
128	1	4	5	4	5	4	5	4	5	2	2	5	5	5	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2
129	1	5	5	5	5	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	5	5	5	2	2
130	1	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3
131	1	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	2	4	5	4	5	5	4	3	3
132	1	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	2	2
133	1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	2	2
134	1	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	4	2	1
135	1	5	4	5	4	5	5	3	4	1	2	4	5	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	1	1
136	1	5	5	4	4	3	3	3	3	1	2	3	5	4	3	3	1	1	3	4	4	5	5	4	1	1
137	1	5	4	5	4	5	4	4	5	1	1	5	4	5	4	5	1	1	4	4	5	5	5	5	1	1
138	1	4	4	5	5	5	4	5	4	2	2	4	4	4	3	3	2	1	4	5	5	4	5	5	2	1
139	1	5	5	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2
140	1	5	5	5	5	5	4	3	3	2	2	5	4	4	4	3	1	1	4	3	3	5	4	3	2	2

141	1	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	5	5	4	4	2	4	4	5	4	4	5	2	2
142	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	2	1
143	1	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	5	4	4	3	4	2	2	4	4	5	5	5	5	2	2
144	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5
145	1	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
146	1	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	1	1
147	1	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	5	4	2	2	4	4	5	5	4	5	2	3
148	1	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	1	2	4	4	4	5	4	5	2	2
149	1	4	4	5	5	4	5	3	3	1	1	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2
150	1	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	3	1	2
151	1	4	5	4	5	4	5	4	5	2	2	4	4	5	5	5	2	2	4	4	5	4	5	4	2	1
152	1	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	2	3	4	5	4	4	3	5	1	1
153	1	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2
154	1	4	4	4	4	5	4	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	2	3	4	5	3	4	4	2	2
155	1	3	3	2	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2
156	1	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2
157	1	3	3	4	4	4	4	3	2	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	2
158	1	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	3	2	2	4	5	4	5	5	5	3	3
159	1	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	4	4	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	2	1
160	1	4	5	4	4	5	4	5	4	2	1	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	1	2
161	1	3	3	3	4	3	3	4	3	1	2	3	4	3	4	3	2	3	3	5	5	5	5	3	3	3
162	1	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2
163	1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	2
164	1	4	4	4	5	5	5	5	5	3	2	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
165	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4
167	1	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	5
168	1	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3
169	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
170	1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4
171	1	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3
172	1	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
173	1	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5
174	1	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
175	1	4	3	3	3	4	3	4	3	2	1	4	4	3	3	4	2	2	2	4	5	4	4	4	2	2
176	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2
177	1	4	4	4	5	4	4	4	3	2	2	5	5	4	3	3	1	1	3	4	4	3	4	3	5	5
178	1	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	5	5	4	4	3	1	1	5	4	4	3	4	4	2	2
179	1	4	4	5	5	5	4	4	4	2	2	4	5	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	1	1
180	1	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	5	5	4	4	3	2	2	4	5	5	4	4	5	2	2
181	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	2	2
182	1	4	4	4	4	5	5	3	2	2	2	4	4	4	5	5	2	2	3	4	2	5	3	4	2	2
183	1	4	4	4	4	4	3	2	3	3	1	4	4	5	4	4	2	2	2	4	4	5	4	3	2	3
184	1	5	5	4	5	4	5	5	4	2	3	5	5	4	3	.	1	1	3	3	4	5	4	3	1	1
185	1	5	5	5	5	4	5	4	4	2	1	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	2	2
186	1	4	5	4	5	4	5	4	3	2	2	5	5	5	4	5	1	2	5	5	5
187	1	5	4	5	4	4	4	4	4	2	1	5	5	5	4	4	2	1	4	4	5	5	5	5	2	1
188	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	1	1

189	1	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	2	2
190	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	4	4	2
191	1	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4
192	1	4	4	5	5	4	4	5	4	2	2	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2
193	1	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1
194	1	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	1	1
195	1	4	4	3	3	5	5	4	3	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	5	2
196	1	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	2	2	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
197	1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	1	1
198	1	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	.	2	4	4	4	4	2	2
199	1	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	3	4	1
200	1	3	3	4	5	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	1	3	3	4
201	1	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	2	3
202	1	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	3	1	3
203	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	5	4	3	1	4
204	1	5	4	5	5	4	3	4	4	3	2	5	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	1	2
205	1	4	4	3	4	5	4	4	3	3	2	5	5	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	1	2
206	1	4	4	5	5	4	3	5	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	2	1	4
207	1	5	5	5	5	3	3	4	2	2	3	4	4	2	4	4	4	3	3	2	2	5	5	3	2	4
208	1	4	4	4	4	3	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	2	1	3
209	1	5	5	5	5	4	3	5	4	3	1	5	4	5	5	5	2	3	2	5	5	5	4	2	1	3
210	1	4	4	5	5	4	3	4	4	3	1	5	4	5	5	4	2	3	2	5	5	5	4	3	2	3
211	1	4	5	4	5	3	4	3	4	2	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	5
212	1	5	5	5	5	4	4	4	3	3	1	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	3	1	5
213	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	1	4
214	1	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	5	4	4	2	4
215	1	5	5	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
216	1	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	5	4	5	5	5	2	3
217	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3
218	1	2	2	4	3	3	5	4	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	5
219	1	4	4	4	4	3	3	4	4	2	1	4	3	5	5	3	1	2	4	5	5	5	3	5	1	1
220	1	5	5	3	4	4	3	5	5	2	2	5	5	5	4	4	2	2	3	3	5	5	5	5	2	2
221	1	5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	1	3	4	5	4	4	4	1	2
222	1	5	4	5	4	4	3	3	3	1	1	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	2	2
223	1	4	4	4	5	4	5	5	5	2	3	5	4	5	5	4	1	2	5	5	5	4	4	5	2	2
224	1	4	4	4	2	2	3	3	4	1	2	4	5	5	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	2	2
225	1	5	4	5	2	2	5	4	4	2	2	4	.	3	3	4	2	2	4	5	5	4	2	5	2	1
226	1	5	4	4	4	5	5	5	5	3	2	5	4	4	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	3
227	1	5	5	4	4	5	4	5	5	2	1	5	3	4	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	2	2
228	1	5	4	3	5	4	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3
229	1	5	5	5	5	3	4	5	5	2	3	5	5	4	4	3	2	2	3	3	4	5	5	4	2	2
230	1	4	4	5	4	5	5	3	4	2	2	5	5	5	3	4	2	2	5	5	5
231	1	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	4	5	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	2	2
232	1	4	4	4	4	5	5	3	3	2	2	4	4	4	4	5	2	2	4	5	5	4	4	4	2	2
233	1	5	4	5	4	5	4	5	4	1	2	5	4	4	4	4	1	2	4	4	5	5	4	4	1	1
234	1	5	4	5	4	4	5	5	4	2	1	4	4	5	5	4	1	2	4	4	5	4	4	5	2	2
235	1	5	4	5	4	5	5	4	4	2	1	5	4	5	4	4	2	1	5	5	5
236	1	5	5	4	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	4	2	1	4	5	5	3	4	4	1	3

237	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
238	1	5	4	4	3	3	3	4	5	2	2	5	4	4	4	2	1	1	4	4	4	5	5	4	1	1
239	1	4	5	4	5	4	4	3	2	2	1	4	4	4	4	3	1	1	4	4	4	5	4	3	1	1
240	1	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	5	4	4	4	4	2	1	4	4	4	5	4	4	2	2
241	1	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	5	5	4	5	5	2	2	3	3	4
242	1	4	4	3	5	4	5	5	4	3	2	5	5	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	1	2
243	1	5	4	5	5	5	5	5	4	3	1	5	5	5	5	5	3	.	3	5	3	3	2	3	1	3
244	1	5	5	5	5	4	3	5	4	3	1	5	4	5	5	5	2	3	2	5	5	5	4	2	1	3
245	1	4	3	5	4	3	3	4	4	5	1	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
246	1	5	5	4	4	4	4	3	3	1	1	5	5	4	3	4	2	2	4	4	3	5	5	4	2	2
247	1	5	5	5	4	4	4	3	1	1	1	5	4	3	3	3	1	1	4	4	4	3	3	4	1	1
248	1	5	5	4	4	4	4	3	3	1	1	4	4	4	3	3	1	1	4	4	4	4	4	5	2	2
249	1	5	5	4	4	4	4	4	3	2	1	5	4	4	4	3	2	1	3	4	5	5	4	3	1	2
250	1	4	4	5	4	5	3	3	3	2	2	4	5	4	5	4	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2
251	1	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	5	5	4	2	2	2	5	4	4	2	3
252	1	5	5	4	5	4	4	5	5	2	1	5	5	5	4	5	1	2	4	4	3	5	5	4	2	1
253	1	5	4	5	5	4	4	4	3	2	1	5	5	4	5	5	1	2	3	4	5	4	4	5	2	2
254	1	5	4	5	5	4	4	3	3	2	1	5	4	4	3	3	1	2	4	4	4	5	5	4	1	2
255	1	5	4	4	5	5	5	4	4	2	1	5	5	4	3	3	1	1	4	4	4	5	4	4	2	2
256	1	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	2	5	4	4	3	4
257	1	5	5	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	3	5	4	4	2	4
258	1	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	3	2	5	4	4	2	3
259	1	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	3	2	5	4	4	2	3
260	1	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4
261	1	5	5	5	5	3	4	4	3	2	2	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3
262	1	5	5	5	5	3	4	5	3	3	2	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	2	4
263	1	5	4	5	4	4	2	4	5	2	2	5	3	5	5	5	4	5	2	3	2	3	3	3	2	4
264	1	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	5	5	3	2	3
265	1	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	2	3
266	1	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	1	3
267	1	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3
268	1	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	5	4	4	3	2
269	1	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	2	5	5	4	3	2
270	1	4	5	4	5	4	3	4	3	3	2	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	2
271	1	5	5	5	5	3	4	3	5	3	2	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3
272	1	3	4	4	4	5	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	2
273	1	5	4	5	5	4	4	2	3	3	2	5	4	2	2	3	3	4	5	4	4	4	3	3	1	2
274	1	5	4	4	5	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	3	3	1	2
275	1	5	4	4	5	3	2	5	3	2	2	4	3	5	5	4	2	3	3	4	4	5	4	2	1	2
276	1	5	5	5	5	4	3	5	4	3	1	5	4	3	3	3	2	3	2	5	5	5	4	2	1	3
277	1	4	5	5	5	4	3	3	2	3	3	4	4	5	5	4	4	2	5	3	3	4	3	4	2	2
278	1	5	5	5	5	3	3	4	2	3	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	5	5	3	2	3
279	1	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	1	2
280	1	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	5	3	4	3	2	2	5	4	4	2	3
281	1	4	4	4	5	5	3	3	4	2	3	5	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3
282	1	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	2	3
283	1	5	5	4	4	4	3	5	5	4	2	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4	5	4	4	1	3
284	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	3	4	5	3

285	2	5	5	5	3	4	2	5	3	4	2	5	2	5	2	5	4	3	4	5	2	5	5	5	4	5
286	2	5	5	5	4	5	4	5	5	4	1	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	4	3
287	2	4	4	3	.	3	4	4	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
288	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
289	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5
290	2	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
291	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5

APÊNDICE II
TESTE U DE *MANN-WHITNEY*

APÊNDICE II – TESTE U DE *MANN-WHITNEY*

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
F3	290	4,1828	,72835	2,00	5,00
F4	290	4,1241	,74297	2,00	5,00
F5	289	4,1280	,78675	2,00	5,00
F6	289	4,1661	,84989	2,00	5,00
F7	290	4,0276	,80607	2,00	5,00
F8	290	3,9000	,84857	2,00	5,00
F9	290	3,8586	,86293	2,00	5,00
F10	290	3,7138	,87890	1,00	5,00
F11	290	2,7931	1,14000	1,00	5,00
F12	290	2,5586	1,19905	1,00	5,00
F13	291	4,1959	,70914	2,00	5,00
F14	290	4,0966	,69922	2,00	5,00
F15	291	4,0344	,84212	2,00	5,00
F16	291	3,9416	,87100	1,00	5,00
F17	288	3,8681	,91253	1,00	5,00
F18	291	2,8763	1,20851	1,00	5,00
F19	288	2,8056	1,16438	1,00	5,00
F20	288	3,5903	,89453	1,00	5,00
F21	290	3,7828	,90235	1,00	5,00
F22	290	3,8448	,95217	1,00	5,00
F23	283	4,2085	,76885	1,00	5,00
F24	282	4,0213	,72050	2,00	5,00
F25	282	3,7376	,90192	1,00	5,00
F26	283	2,2473	1,14341	1,00	5,00
F27	283	2,5300	1,15239	1,00	5,00
grupo	291	1,0275	,16379	1,00	2,00